

هیات مدیره شرکت نوپا

نقش و ساختار

www.opatan.ir

info@opatan.ir

ایمان
رایانفتن



بخش نخست: نقش

این نوشته دو بخش دارد، در بخش نخست پس از درآمد به نقش هیات مدیره می‌پردازم و در بخش دوم، در پستی دیگر، درباره چگونگی ساختار هیات مدیره خواهیم نوشت. برای این نوشته از چند منبع بهره گرفته‌ام به ویژه این دو نوشته که گاهی کار به ترجمه بخشی از آنها کشیده است.

Keene, Christopher. How to build a board

Wilson, Fred. How To Build A Good Board

درآمد

یکی از مهمترین هزینه‌های هر شرکت نوپا هزینه نداشتن راهبرد یا آزمون و خطا در برگزیدن راهبردهای مناسب است. بیشتر شرکت‌ها این هزینه‌ها را نمی‌بینند و نقطه ضعف شرکت‌ها هم همین است. در دیگر جاها شرکت‌های نوپا برای پرهیز از افتادن در چنین دامی هیات مدیره‌ای قوی می‌سازند تا در انتخاب و پی‌گیری راهبرد مناسب آن‌ها را یاری کند. ولی:

بیشتر ما همین کار را کرده و می‌کنیم. هنگام ثبت شرکت سهام‌داران را، صوری، از میان خانواده، دوستان و آشنایان بر می‌گزینیم و پس از آن نیز همان‌ها، فرمالیته، هیات مدیره ما را شکل می‌دهند و تصمیم گیرنده اصلی و نهایی خودمان هستیم. البته گاهی این خودمان به دو نفر هم می‌رسد.

در اندک موردهایی هم که هیات مدیره تشکیل داده می‌شود این کار به درستی صورت نمی‌گیرد. برای نمونه گاهی افرادی را تنها به خاطر نام، سمت یا جایگاهشان به هیات مدیره می‌آوریم یا گاهی هیات مدیره به جای انجام کار خود در کار مدیر عامل دخالت می‌کند. البته در اینجا گونه‌های نادرست دیگری هم از هیات مدیره داریم که نمی‌خواهم در این نوشته درباره آن‌ها بگویم. دلیلش هم روشن است نقش درست و راستین هیات مدیره هنوز برای بسیاری از ما و شرکت‌ها روشن نیست.

هیات‌مدیره (Board of Directors) یکی از مهمترین ستون‌های هر شرکتی است، به ویژه شرکت‌های نوپا و می‌تواند نقش بسیار مهمی در اداره بهتر شرکت داشته باشد. اما نقش آن چیست و چگونه هیات مدیره‌ای کارا و اثربخش داشته باشیم:

نقش هیات مدیره

کار مدیرعامل خلق یک راهبرد (استراتژی) برای بیشینه کردن ارزش شرکت و مدیریت اجرای این راهبرد است.

کار هیات‌مدیره کمک به موفقیت مدیرعامل در خلق و اجرای راهبرد است.

هیات‌مدیره به سه روش این کار را انجام می‌دهد:

- راهبرد کنونی را به چالش بکشد: ارزشمندترین نقش هیات‌مدیره این است که این راهبرد را بررسی کند. از دید چپستی، واقعی بودن و ریسک‌های احتمالی آن
- بحث درباره چیزهای سختی که مدیرعامل روی آن‌ها تمرکز نکرده: دومین نقش هیات‌مدیره بررسی این است که راهبرد چقدر خوب از کار در آمده (تحقق پیدا کرده). آیا شاخص (سنجه)ها درست هستند، آیا شرکت به آن‌ها رسیده است و اینکه چه چیزهایی از قلم افتاده
- یافتن راه‌هایی برای توانمندسازی مدیرعامل: کار مدیرعامل کاری ناممکن است، هیچ‌کس تمام مهارت‌هایی را که نیاز است تا از پس تمام جنبه‌های این کار بربیاید را ندارد. هیات‌مدیره باید آینده را ببیند و پیوسته مدیرعامل را یاری کند تا مهارت‌هایی را فراگیرد که در یک تا یک‌و‌نیم سال آینده به آن‌ها نیاز خواهد داشت.

بخش دوم: ساختار

گوشزد: پیش از ادامه سخن نکته‌ای را یادآور می‌شوم و آن اینکه در دیگر جاها درباره گزینش مدیرعامل دو گونه رفتار می‌شود، در گونه نخست موسس یا یکی از موسسان مدیرعامل می‌شود، در گونه دوم هیات‌مدیره مدیرعاملی از بیرون شرکت می‌آورد. گونه دوم در اینجا جا افتاده نیست، چون هم چنین افرادی را کم داریم (درست‌تر: نداریم) که بیایند و مدیرعامل شرکت بشوند و نیز خود ما نمی‌توانیم بپذیریم کسی از بیرون شرکت بیاید و مدیریت شرکت «ما» را بر عهده بگیرد. شاید خود من هم هنوز آمادگی چنین کاری را نداشته باشم.

شمار:

شمار اعضای هیات‌مدیره می‌تواند ۳، ۵ یا ۷ نفر باشد. هیات‌مدیره بیش از ۷ نفر معمولاً کارایی خود را از دست می‌دهد. از دید خود من ۵ مناسب‌تر است، حتا در تیم‌های برنامه‌نویسی هم معمولاً ۵ عدد بهینه است.

هیات‌مدیره باید آمیزه‌ای از این افراد باشد:

سرمایه‌گذار: می‌دانم که ما اینجا سرمایه‌گذار نداریم (اینجا را ببینید) به هر حال امیدوارم که وضعیت بهتر شود و سرمایه‌گذاران بیشتر. ولی اگر آنقدر خوش‌شانس هستید که همین حالا هم سرمایه‌گذار دارید حتماً باید در هیات‌مدیره باشد. اگر بیش از یک سرمایه‌گذار دارید یکی از آن‌ها به نمایندگی در هیات‌مدیره باشد.

مشتری: لازم نیست که به راستی مشتری شما باشد ولی شما به کسی نیاز دارید که مسایل را از چشم و زاویه دید مشتری ببیند و از دیدمشتری به روند و راهبردهای شرکت نگاه کند.

مدیرعامل کهنه‌کار: کسی است که پیشتر مدیرعامل موفق یک شرکت مشابه بوده باشد. او از دید مدیرعامل جدید مهم‌ترین عضو هیات‌مدیره است و کسی است که باید رییس هیات‌مدیره باشد. اوست که به هیات‌مدیره می‌گوید که مدیرعامل چه مهارت‌هایی را باید فراگیرد.

چند نکته:

- عضو پروازی به دردتان نمی‌خورد، کسانی را برگزینید که به راحتی بتوانند به جلسه بیایند و وقت بگذارند.
- جلسه‌های هیات مدیره را صبح اول وقت، هنگامی که همه سر حال هستند، بگذارید. بدون لپ‌تاپ و تلفن همراه به جز یکی برای نشان دادن اسلاید، آن هم اگر نیاز است.
- همیشه دست‌کم یک روز زودتر از جلسه، هدف‌ها، مفاد و موارد جلسه را برای اعضا بفرستید و از آن‌ها بخواهید که پیش از جلسه آن‌ها را بخوانند.
- تلاش کنید از کارکنان و مدیران اجرایی (داخلی) دیگر شرکت کسی عضو هیات مدیره نباشد. البته این دلیل نمی‌شود که به هنگام نیاز در جلسه شرکت نکنند.
- بسیار خوب است اگر یکی دو نفر هم از دست‌اندرکاران صنعت خود (کسانی که در این صنعت فعالیت می‌کنند) در هیات مدیره باشند.

یک جلسه نمونه:

جلسه‌های هیات مدیره هدف‌های کاملاً مشخصی دارند. یکی از مهمترین عناصر یک چنین نشستی این است که بخش‌هایی بسته در آغاز و پایان دارد که در آن اعضا با هم رکوراست، بی‌پروا سخن می‌گویند.

- پیش‌درآمد (جلسه بسته، هیچ مدیر اجرایی جز مدیرعامل نباشد): مدیر عامل ارزیابی راست و دقیق از وضعیت شرکت و اینکه اکنون کجاست ارایه می‌دهد. آنگاه از اعضا می‌پرسد که آیا می‌خواهند در مورد چیزی بیشتر بدانند و مطمئن شوند. ۱۵ دقیقه.
- بازبینی راهبرد: مدیر عامل یا یک مدیر اجرایی درباره یکی از راهبردهای اصلی شرکت مطلب ارایه می‌کند. ۶۰ دقیقه.
- بازبینی عملکرد (کارکرد): مدیران اجرایی در ارایه‌هایی کوتاه درباره هدف‌هایشان از جلسه پیشین تاکنون سخن می‌گویند، پیشرفت در رسیدن به آن هدف‌ها و هدف‌هایشان تا جلسه‌ی آینده. چهار جلسه ۱۵ دقیقه‌ای.
- کسب‌وکار: اینجا جایی است که کارهای رسمی پایان یافته و معمولاً به سهام، حساب‌ها، اسناد حقوقی و برنامه سود رسیدگی می‌شود. ۳۰ دقیقه.
- پایان جلسه (جلسه بسته، تنها اعضای خارجی حاضرند یعنی مدیر عامل هم نیست): رییس هیات مدیره جلسه را بدون مدیر عامل پیش می‌برد تا ببیند که اعضا جلسه را چگونه دیده‌اند و چه دغدغه‌هایی دارند که باید تا پیش از جلسه آینده به آن‌ها رسیدگی شود. خیلی مهم است که مدیر عامل در این جلسه حضور نداشته باشد، تا دیگر اعضا بتوانند به راحتی درباره دغدغه‌هایشان صحبت کنند. همین‌طور همین‌اندازه مهم است که پس از آن رییس با مدیرعامل این دغدغه‌ها را در میان بگذارد و با او درباره رسیدگی به آن‌ها بحث کند. ۱۵ دقیقه.
- جمع ۳ ساعت.

باز هم می‌گوییم شاید هنوز پذیرفتن چنین جلسه‌هایی برای ما کمی سخت باشد ولی باید کم‌کم به سوی هیات‌مدیره‌هایی هدفمند و با کارایی بالا برویم. هیات‌مدیره‌ها باید نقش راستین خود را در شرکت‌ها پیدا کنند.