

به نام خدا



سازمان بورس و اوراق بهادار  
SECURITIES & EXCHANGE ORGANIZATION

مدیریت پژوهش، توسعه و مطالعات اسلامی

بررسی شرایط صلاحیت حرفه‌ای هیئت مدیره

شرکت های مادر (هلدینگ)

تهیه کنندگان: میثم دعائی و سید محمد جواد فرزانیان

کد گزارش: ۲۰۱۳-۷-۹۱

تاریخ: بهمن ۱۳۹۱

## بررسی شرایط صلاحیت حرفه‌ای هیئت مدیره شرکت‌های مادر(هلدینگ)

### ۱- مقدمه

در شرایط پیچیده کسب و کار کنونی، عواملی همچون رقابت و جهانی شدن، ناپایداری محیط‌های بازار، کاهش تصدی دولت‌ها، رشد طبیعی شرکت‌ها و بنگاه‌ها و تلاش آنان برای کسب سهم بیشتری از بازار و نیز امکان ورود به فعالیت‌های جدید و سودآفرین موجب شده است که مقوله ادغام و گروهی شدن بنگاه‌ها در قالب شرکت‌های مادر (هلدینگ) نه تنها در کشورهای توسعه یافته، بلکه در کشورهای در حال توسعه نیز متداول شود. شرکت هلدینگ شرکتی است که سهام منتشره شرکت‌های دیگر را به اندازه کافی (معمولاً بیش از ۵۰ درصد) تملک می‌کند تا بتواند کنترل شرکت‌ها را با تعیین هیئت مدیره آنها در دست گیرد. با وجود آنکه اصطلاح هلدینگ معمولاً به شرکتی اطلاق می‌شود که به‌طور مستقیم به تولید کالاها یا خدمات نمی‌پردازد اما از این موضوع منع نشده است. از مزیت‌های مهمی که شرکت‌های هلدینگ از آن برخوردارند می‌توان به کاهش ریسک، ایجاد امکان استفاده از منابع بین شرکت‌ها، صرفه‌جویی در مقیاس<sup>۱</sup> (کاهش هزینه با افزایش حجم تولید)، ایجاد امکان برای به اشتراک گذاشتن توانمندی‌ها، حمایت مالی از شرکت‌های زیرمجموعه، افزایش توان رقابتی، افزایش اثربخشی و کارایی، تسهیل فعالیت در عرصه ملی و بین‌المللی اشاره کرد.

در ایران نیز با توجه به آئین‌نامه اجرایی قانون بازار اوراق بهادار مصوب ۱۳۸۶، هیئت وزیران، شرکت هلدینگ را از مصادیق نهاد مالی در نظر گرفته است. از طرفی طبق قانون بازار اوراق بهادار مصوب ۱۳۸۴، قانون توسعه ابزارها و نهادهای مالی جدید سال ۱۳۸۸ و قانون برنامه پنج‌ساله پنجم، اختیار تایید صلاحیت مدیران نهادهای مالی به سازمان بورس و اوراق بهادار سپرده شده است.

با توجه به ویژگی‌های شرکت‌های هلدینگ و نظر به طیف گسترده فعالیت‌های آنها می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت این شرکت‌ها، مقوله‌ای تخصصی و پیچیده است. پرسش‌هایی که برای نهاد ناظر و بررسی کننده صلاحیت حرفه‌ای مدیران این نهادهای مالی در این خصوص مطرح می‌شود عبارتند از:

۱. به چه میزان مدیر عامل و اعضاء هیئت مدیره شرکت هلدینگ باید در موضوع فعالیت شرکت‌های زیرمجموعه خود تخصص داشته باشند؟

۲. صلاحیت حرفه‌ای مدیرعامل و اعضاء هیئت مدیره شرکت هلدینگ بر اساس چه معیارهایی تعیین می‌شود؟

۳. مدیرعامل و اعضاء هیئت مدیره چه وظایفی در قبال زیرمجموعه‌هایشان دارند؟

---

<sup>1</sup> - Economies of Scale

به دلیل برخی محدودیت‌های تحقیق، شیوه مطالعه موردی برای پاسخ به پرسش‌های مزبور برگزیده شد. در گزارش پیش رو با هدف پاسخ به پرسش‌های اول و دوم، ویژگی‌ها، وظایف و شایستگی‌های هیئت مدیره شرکت‌های برتر هلدینگ در عرصه بین‌المللی مورد بررسی قرار گرفت به علاوه شیوه سنجش صلاحیت این مدیران نیز مطالعه گردید. در پاسخ به پرسش سوم می‌توان گفت رابطه بین هلدینگ و شرکت‌های زیرمجموعه‌اش با توجه به راهبردهای مشخص و شناخته شده‌ای تعریف می‌شود که در پایان گزارش به این راهبردهای نظارتی و ستادی در شرکت‌های هلدینگ اشاره گردیده است.

## ۲- مقررات تأیید صلاحیت اعضای هیئت مدیره

برای تأیید صلاحیت اعضای هیئت مدیره و مدیر عامل شرکت در کشورهای مختلف مقرراتی وجود دارد که به سه نمونه آن اشاره می‌شود.

### ۲-۱- کشور انگلستان

مطابق با بخش دهم «قانون شرکت‌ها» (۲۰۰۶) در انگلستان که مربوط به چگونگی تعیین هیئت مدیره است، آورده شده است که تعداد اعضاء هیئت مدیره برای شرکت سهامی خاص، حداقل یک عضو و برای شرکت سهامی عام حداقل دو عضو باشد. همچنین گفته شده که شرکت باید حداقل یک عضو دارای شخصیت حقیقی داشته باشد. حداقل سن برای انتصاب در سمت مدیریت شرکت‌ها طبق این ضوابط، ۱۶ سال است. در ماده ۱۶۱ این قانون آمده است فعالیت یک فرد در منصب مدیریت شرکت مورد تأیید است، مگر اینکه محرز شود اشتباهی در انتصاب وی صورت گرفته است یا در اداره شرکت ناتوان است و یا فرد از ادامه فعالیت امتناع کرده است.

### ۲-۲- کشور استرالیا

ماده ۲۰۱ قانون شرکت‌ها در استرالیا (۲۰۰۱)، ضوابطی را برای اعضای هیئت مدیره شرکت‌های سهامی عام معین کرده است. طبق این ضوابط یک شرکت سهامی عام، باید حداقل سه عضو هیئت مدیره داشته باشد که دست‌کم دو نفر آنها در استرالیا اقامت داشته باشند. این قانون تنها افرادی که بالاتر از ۱۸ سال سن دارند را مجاز به عضویت در هیئت مدیره شرکت‌ها می‌داند.

### ۲-۳- کشور آمریکا

قانون آمریکا به شرکت‌ها اجازه داده است که خصوصیات و صلاحیت مدیران خود برای اعضای هیئت مدیره و مدیر عامل را در اساسنامه خود ذکر کنند. درعین حال محدودیت‌هایی برای این خصوصیات وضع کرده است؛ از جمله اینکه هر یک از اعضای هیئت مدیره باید شخص حقیقی باشد، همچنین هرگونه خصوصیتی که مغایر با قانون و سایر مفاد اساسنامه شرکت است، قابل تصویب و

اعمال نخواهد بود؛ مضاف بر اینکه تمام ویژگی‌های لازم جهت احراز سمت هیئت مدیره و مدیر عامل شرکت‌ها، باید «منطقی»<sup>۱</sup> و «منصفانه»<sup>۲</sup> در راستای اهداف شرکت باشد. این ویژگی‌ها باید به تأیید نماینده کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا<sup>۳</sup> نیز برسد (در واقع خصوصیتی که در اساسنامه ذکر گردیده باید به تأیید مقام ناظر برسد). این ویژگی‌ها عبارتند از اطلاع از قوانین کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا و هماهنگی با آن‌ها، هماهنگی با سیاست‌های شرکت، عدم سوء پیشینه، فهم و ادراک فرد از کسب و کار شرکت، عدم فعالیت در بیش از تعداد معینی شرکت بعنوان عضو هیئت مدیره، تابعیت فرد و عملکرد قبلی فرد در حوزه کسب و کار شرکت. علاوه بر ویژگی‌های ذکر شده، خصوصیتی بصورت سنتی برای سن، میزان مالکیت مدیران از شرکت، استقلال آن‌ها و غیره جهت احراز سمت مدیران و اعضای هیئت مدیره وضع می‌شود.

### ۳- شرکت‌های هلدینگ برتر

اسامی ده شرکت هلدینگ برتر دنیا از لحاظ مجموع دارایی‌هایشان، در جدول ۱ ارائه شده است.

**جدول ۱- ده شرکت هلدینگ برتر دنیا از لحاظ مجموع دارایی‌هایشان**

| ردیف                                       | نام شرکت                                 | دارایی انتهای سپتامبر ۲۰۱۲<br>(به هزار دلار) | زمینه فعالیت       |
|--------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------|
| ۱                                          | JPMORGAN CHASE & CO.                     | ۲,۳۲۱,۲۸۴,۰۰۰                                | خدمات مالی و بانکی |
| ۲                                          | BANK OF AMERICA CORPORATION              | ۲,۱۶۸,۰۲۳,۱۰۵                                | خدمات بانکی و بیمه |
| ۳                                          | CITIGROUP INC.                           | ۱,۹۳۱,۳۴۶,۰۰۰                                | خدمات مالی و بانکی |
| ۴                                          | WELLS FARGO & COMPANY                    | ۱,۳۷۴,۷۱۵,۰۰۰                                | خدمات مالی و بانکی |
| ۵                                          | GOLDMAN SACHS GROUP, INC., THE           | ۹۴۹,۴۷۵,۰۰۰                                  | خدمات مالی و بانکی |
| ۶                                          | METLIFE, INC.                            | ۸۴۶,۲۸۵,۴۸۵                                  | خدمات مالی         |
| ۷                                          | MORGAN STANLEY                           | ۷۶۴,۹۸۵,۰۰۰                                  | خدمات مالی         |
| ۸                                          | U.S. BANCORP                             | ۳۵۲,۲۵۳,۰۰۰                                  | خدمات مالی و بانکی |
| ۹                                          | BANK OF NEW YORK MELLON CORPORATION, THE | ۳۴۰,۱۰۲,۰۰۰                                  | خدمات مالی و بانکی |
| ۱۰                                         | HSBC NORTH AMERICA HOLDINGS INC.         | ۳۲۰,۸۳۳,۴۵۱                                  | خدمات مالی و بانکی |
| منبع: مرکز ملی اطلاعات آمریکا <sup>۴</sup> |                                          |                                              |                    |

با توجه به اینکه تمام شرکت‌های جدول ۱، در بخش مالی و بانکی فعال هستند، در این تحقیق، دو شرکت از این جدول و چهار شرکت از دیگر هلدینگ‌های مطرح در جهان را بررسی می‌کنیم.

<sup>1</sup> Reasonable

<sup>2</sup> Equitable

<sup>3</sup> - Securities and Exchange Commission (SEC)

<sup>4</sup> - National Information Center

### ۱-۳- شرکت جی پی مورگان چس<sup>۱</sup>

این شرکت، هلدینگ مالی و بانکی است که قدمتی ۲۰۰ ساله در زمینه خدمات مالی دارد و با ۲۴۰,۰۰۰ کارمند در ۶۰ کشور جهان شعبه دارد و جزء چهار بانک بزرگ امریکا است. این هلدینگ از ادغام بانک‌های مختلفی به مرور زمان بوجود آمده است<sup>۲</sup> و همچنین در فعالیت‌های مختلفی از جمله حمل و نقل، بازاریابی و تجارت فلزات، محصولات کشاورزی، نفت خام، فرآورده‌های نفتی، گاز طبیعی، برق، اعتبارات انتشار و ذغال سنگ سرمایه‌گذاری کرده است.

شرایط عضویت در هیئت مدیره این شرکت عبارت است از داشتن دانش حرفه‌ای، تجربه مرتبط، آگاهی از صنایع مختلف، دانش مالی و تجربه کار مدیریتی در سطح مدیر عامل. مهمترین وظیفه هیئت مدیره عبارتند از ارزیابی کنترل داخلی، مدیریت ریسک، بررسی گزارش‌های مالی، تعیین پاداش مدیرعامل، بررسی برنامه‌های پاداش شرکت، برنامه‌های راهبردی تنوع، بررسی برنامه‌های راهبردی و مالی شرکت و ارزیابی فعالیت‌های مدیران است.

مدیرعامل شرکت جی پی مورگان چس، دارای لیسانس روانشناسی و اقتصاد و فارغ التحصیل MBA می‌باشد. هیئت مدیره یازده نفره<sup>۳</sup> آن نیز شامل کمیته‌های حسابرسی (سه نفر)، حقوق و دستمزد و توسعه مدیریت<sup>۴</sup> (سه نفر)، راهبری شرکت و استخدام<sup>۵</sup> (سه نفر)، پاسخگویی عمومی<sup>۶</sup> (سه نفر) و سیاست‌گذاری ریسک<sup>۷</sup> (چهار نفر) است. سه عضو کمیته حسابداری دارای مدرک لیسانس حسابداری، با تجربه در زمینه مدیریت مالی شرکت‌های معروف، دارای مدرک MBA و سابقه مدیریتی، و نفر سوم دارای سابقه مدیریتی در بانک هستند.

اعضای کمیته حقوق و دستمزد و توسعه مدیریت و کمیته راهبری شرکت و استخدام، دارای مدرک MBA و سابقه مدیریتی، دارای دکترای مدیریت شیمی و سابقه مدیریتی، کارشناس بیولوژی و دارای سابقه مدیریتی هستند.

کمیته پاسخگویی عمومی دارای مدرک لیسانس حسابداری، کارشناسی بازرگانی و کارشناسی وکالت، کمیته سیاست‌گذاری ریسک دارای کارشناسی بازرگانی، کارشناسی وکالت، کارشناس حسابداری و کارشناسی وکالت هستند.

---

<sup>۱</sup> - JPMorgan Chase & Co.

<sup>۲</sup> - Chase Manhattan Bank, J.P. Morgan & Co., Bank One, Bear Stearns and Washington Mutual, Chemical Bank, Manufacturers Hanover, First Chicago Bank, National Bank of Detroit, Texas Commerce Bank, Provident Financial and Great Western Bank.

<sup>۳</sup> - بعضی از افراد در بیش از یک کمیته عضو هستند.

<sup>۴</sup> - Compensation & Management Development Committee

<sup>۵</sup> - Corporate Governance & Nominating Committee

<sup>۶</sup> - Public Responsibility Committee

<sup>۷</sup> - Risk Policy Committee

در پاسخ به سوال‌های مطرح شده می‌توان بیان کرد که با توجه به گستردگی سرمایه‌گذاری‌های شرکت جی پی مورگان چس، ارتباط صددرصدی بین تخصص شرکت و تخصص افراد وجود ندارد، مثلاً بعضی از اعضای هیئت مدیره در زمینه شیمی و بیوتکنولوژی تخصص دارند اما هیچکدام از زیر مجموعه‌های شرکت، مستقیماً در این زمینه فعالیت نمی‌کنند. اما نکته قابل توجه این است که سابقه مدیریتی و کاری افراد تأکید زیادی شده است و تقریباً تمامی اعضای هیئت مدیره در این شرکت دارای سابقه رهبری اعم از مدیرعاملی یا عضویت در هیئت مدیره شرکت‌های بزرگ و معروف مانند بوئینگ بوده‌اند. دیگر شرایط عضویت در هیئت مدیره این شرکت و نیز وظایف اعضای هیئت مدیره در بالا توضیح داده شده است.

### ۳-۲- شرکت اچ.اس.بی.سی.<sup>۱</sup>

اچ.اس.بی.سی نام بانکی بریتانیایی است که یکی از بزرگترین بانک‌های جهان به شمار می‌رود. این بانک در سال ۱۸۶۵ میلادی در هنگ کنگ (از مستعمرات انگلیس) تأسیس شد اما مرکز کنونی هلدینگ اچ.اس.بی.سی. در شهر لندن قرار دارد که مجموعاً ۲۷۰,۰۰۰ کارمند و دارای هشت زیرمجموعه اصلی است که بعضی از آنها، خود به تنهایی یک شرکت هلدینگ هستند.

هیئت مدیره آن شامل ۳ مدیر موظف<sup>۲</sup> و ۱۳ مدیر مستقل غیرموظف<sup>۳</sup> است که شامل پنج کمیته حسابرسی، ریسک، دستمزد و حقوق، پایداری شرکتی<sup>۴</sup> و استخدام می‌باشد که در شکل ۱ نشان داده شده است. کمیته حسابرسی شامل مدیران مستقل غیر موظف است که مسئول بررسی صورت‌های مالی شرکت هستند. کمیته ریسک، مسئول بررسی سطح ریسک شرکت و مسائل مرتبط با آن است که از مدیران مستقل غیر موظف تشکیل شده است. کمیته پایداری شرکتی، مسئول بررسی سیاست‌های پایداری شرکتی است (در گزارشی جداگانه به موضوع پایداری شرکتی پرداخته خواهد شد). کمیته دستمزد و حقوق، سیاست‌های پرداخت پاداش، تشویق و ایجاد انگیزش، طرح‌های بلندمدت پراخت را برنامه‌ریزی می‌کند. کمیته استخدام، مسئول معرفی و شناسایی مدیران برای عضویت در هیئت مدیره می‌باشد. کمیته استخدام، صلاحیت‌های مدیران را که شامل داشتن مهارت‌ها، دانش و تجربه مدیریتی، داشتن وقت کافی برای حضور فعال در شرکت است را بررسی می‌کند.

مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره این شرکت اکثراً دارای مدارک تحصیلی در زمینه مدیریت، حسابداری و بازرگانی هستند به علاوه همگی دارای تجربه کاری بالا در سطح رهبری (مدیرعاملی یا عضویت در هیئت مدیره شرکت‌های بزرگ) دارند.

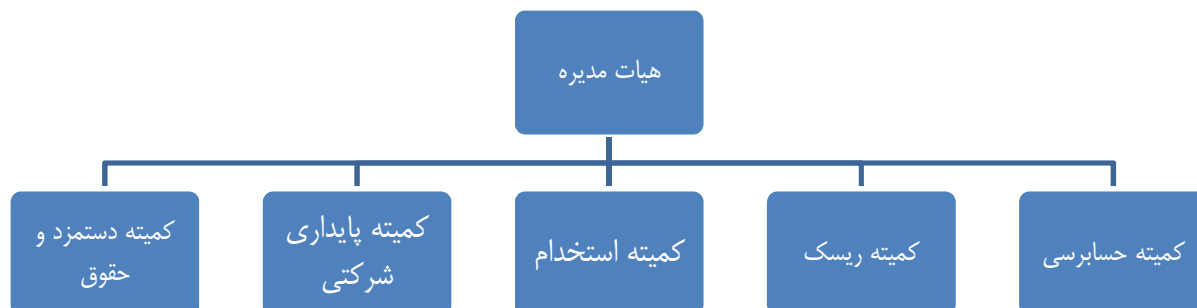
---

<sup>۱</sup> - Hongkong and Shanghai Banking Corporation (HSBC)

<sup>۲</sup> - Executive Director

<sup>۳</sup> - Independent non-executive Director

<sup>۴</sup> - Corporate Sustainability Committee



### شکل ۱- ساختار کمیته‌های شرکت اچ.اس.بی.سی

در پاسخ به سوال‌های مطرح شده و با توجه به اینکه اکثر اعضای هیئت مدیره در رشته‌های مدیریت، حسابداری و بازرگانی تحصیل کرده‌اند و زمینه کاری شرکت هم مالی و بانکی است، می‌توان ارتباط کاملی بین آنها را در نظر گرفت. ضمناً در این شرکت نیز به سابقه مدیریتی و تجربیات اعضای هیئت مدیره اهمیت زیادی داده شده است. در نتیجه بنظر می‌رسد یکی از الزامات مدیران چنین شرکت‌هایی، داشتن تجربه کافی (بر حسب سال خدمت در صنایع مرتبط) است.

### ۳-۳- شرکت کونیکا مینولتا<sup>۱</sup>

این شرکت در سال ۲۰۰۳ از ادغام شرکت کونیکا (تاسیس ۱۸۳۷) و مینولتا (تاسیس ۱۹۲۸) تاسیس شد. زمینه تخصصی آن الکترونیک است که در مارچ ۲۰۱۲ دارای ۳۸۲۰۰ کارمند در ۳۸ کشور جهان می‌باشد.

هیئت مدیره شرکت شامل یازده نفر است که چهار نفر از آنان، افراد مستقلاً هستند که وابستگی به شرکت ندارند. اکثریت اعضاء هیئت مدیره کار اجرایی بر عهده ندارند. ضمناً رئیس هیئت مدیره نیز با هدف نظارت بیشتر، کار اجرایی بر عهده ندارد. سه کمیته در هیئت مدیره وجود دارد که شامل کمیته استخدام، حسابرسی و حقوق و دستمزد است که توسط اعضای مستقل هیئت مدیره شرکت هدایت می‌شود. البته طبق قانون ژاپن مدیر موظف نمی‌تواند مسئول کمیته حسابرسی باشد، اما در جهت شفافیت بیشتر در این شرکت، هیچ‌یک از مدیران موظف نمی‌توانند مسئول این سه کمیته شوند.

کونیکا مینولتا شرکتی هلدینگ است که شرکت‌های زیرمجموعه‌اش بصورت جدا از هم در کسب و کارهای مختلف فعالیت می‌کنند. مدیرعامل هر یک از شرکت‌های زیرمجموعه به عنوان مدیر موظف در هلدینگ شناخته می‌شوند و مسئول شرکت زیرمجموعه

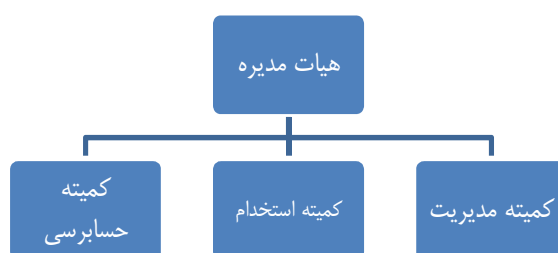
<sup>1</sup> - Konica Minolta

خود هستند. در نتیجه شرکت مادر بیشتر روی مدیریت کل شرکت‌ها و راهبری آن متمرکز است تا برای کل هلدینگ ایجاد هم‌افزایی کند.

شرایط هیئت مدیره عبارتند از صحت جسمی و فیزیکی، باوقار و با اخلاق، مطیع قانون، دارای قدرت مدیریتی و پیش‌بینی، عدم وابستگی به شرکتی خاص که بر تصمیمات او اثر گذارد، دارای تجربه مدیریتی، دارای دانش صنعتی، حسابداری و آشنا با قوانین و مقررات. برای اعضای غیرموظف، فرد بایستی پیشینه مدیریتی در زمینه تخصص خود داشته و از وقت کافی برای حضور در جلسات و انجام وظایف محوله برخوردار باشند، وظایف اجرایی را به نحو احسن انجام دهد. مهمترین اولویت برای انتخاب اعضای غیرموظف، استقلال آنها و عدم وابستگی به شرکت‌های دیگر و یا هیئت مدیره آنها است. در مورد پاسخ سوال‌های تحقیق می‌توان گفت که این شرکت، معیارهای هیئت مدیره را بر اصول کلی اخلاقی، مدیریتی و قانون‌مداری گذاشته است و تجربیات فرد نیز بسیار حائز اهمیت است.

### ۳-۴- شرکت ال جی

شرکت ال جی، هلدینگ با قدمت ۵۰ ساله و با تعداد ۲۲۰,۰۰۰ کارمند است که در زمینه الکترونیک، مواد شیمیایی و مخابرات در بیش از ۸۰ کشور فعالیت می‌کند. هیئت مدیره ال جی استقلال خود را نسبت به مدیریتش و سهامداران عمده‌اش حفظ کرده است. هیئت مدیره شرکت هفت نفر می‌باشند که چهار نفر از آنها، غیرموظفند. برای اطمینان از انتخاب صحیح این افراد، ابتدا کمیته‌ای دو نفره از هیئت مدیره (موظف و غیرموظف) تشکیل می‌شود که صلاحیت‌های افراد مورد نظر را بررسی کنند. سپس افراد منتخب در جلسه بعدی سهامداران معرفی می‌شوند و افرادی که بالاترین رای را بیاورند عضو هیئت مدیره خواهند شد.



### شکل ۲- ساختار کمیته‌های هیئت مدیره ال جی

هیئت مدیره متشکل از سه کمیته است که شامل کمیته حسابرسی، کمیته استخدام و کمیته مدیریت است. کمیته حسابداری شامل سه عضو غیرموظف هیئت مدیره است که مسئول بررسی صورت‌های مالی است تا منطبق بر قوانین بوده و شفاف باشد. کمیته مدیریت برنامه‌های محول شده به هیئت مدیره و همچنین فعالیت‌های هیئت مدیره را بررسی و تعیین می‌کند. کمیته استخدام، افرادی که قرار است به عنوان مدیر غیرموظف در هیئت مدیره باشند را پیشنهاد می‌دهد.

مدارک دانشگاهی اعضای هیئت مدیره (که در سایت شرکت موجود بود) عبارتند از، مدیرعامل دارای مدرک کارشناسی آمار محاسباتی و MBA، دیگر اعضاء دو نفر دارای مدرک کارشناسی بازرگانی، یک نفر استاد دانشگاه در زمینه حسابداری و یک نفر با مدرک وکالت بودند.

در پاسخ به سوالهای مطرح شده می‌توان بیان کرد که ارتباط کاملی بین تخصص شرکت ال جی و تخصص افراد عضو هیئت مدیره وجود ندارد، و اکثراً در رشته‌های علوم پایه یا انسانی تحصیل کرده‌اند. ضمناً در سایت ال جی، شرایط انتخاب هیئت مدیره مطرح نشده است.

### ۳-۵- شرکت هیتاچی

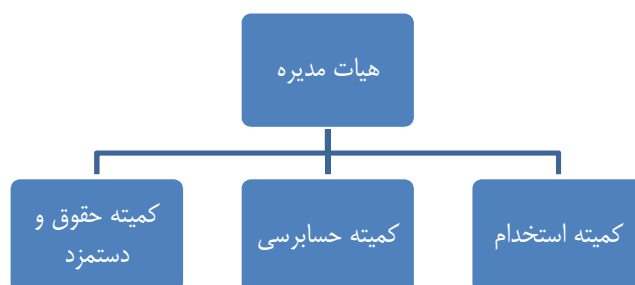
شرکت هیتاچی با ۳۲۳,۰۰۰ کارمند در ۱۱ بخش سیستم‌های اطلاعاتی و مخابرات، سیستم‌های الکترونیکی، سیستم‌های صنعتی، سیستم‌های خودرو، دستگاه‌های الکترونیک، ساخت و ساز و خدمات ملی فعالیت می‌کند که هسته اولیه شرکت از سال ۱۹۱۰ در زمینه مهندسی الکترونیک شروع به کار کرد.

هیتاچی راهبری شرکتی را بر اساس قوانین ژاپن به اجرا گذاشته است و سعی در طراحی ساختاری برای افزایش عملکرد سریع مدیریت به همراه مدیریت شفاف با در اختیار گرفتن اعضاء هیئت مدیره غیرموظف می‌باشد. بعضی از اعضاء هیئت مدیره بطور همزمان مدیر و عضو کمیته هستند.

هیئت مدیره، خط‌مشی مدیریت پایه را تعیین می‌کند و بر وظایف مدیران موظف نظارت دارد تا ارزش‌های سازمانی و منافع کلی سهامداران حفظ شود. خط‌مشی مدیریت پایه شامل برنامه‌ریزی میان مدت و تنظیم بودجه می‌باشد. هیئت مدیره روی موضوعات راهبردی مرتبط با خط‌مشی مدیریت پایه و همچنین مواردی که بایستی در حقوق، آیین‌نامه‌ها، قوانین شرکت و آیین‌نامه هیئت مدیره حل شود متمرکز است.

اعضاء هیئت مدیره هیتاچی از ۱۳ نفر و یک مدیرموظف تشکیل شده است. رئیس هیئت مدیره نمی‌تواند به عنوان مدیرموظف در هیئت مدیره فعالیت کند. ضمناً هیتاچی عملیات نظارت بر هیئت مدیره را با هفت مدیر غیرموظف مستحکم می‌کند. قابل ذکر است که اکثر این هفت نفر، افراد غیر ژاپنی هستند تا تنوع نقطه نظرات و دیدگاه جهانی مدیران خارجی نیز در شرکت لحاظ شود. بعلاوه هیتاچی طرح کلی راهنمایی برای راهبری شرکتی را طراحی و منتشر کرد که ساختار راهبری شرکتی از جمله وظایف و ترکیب اعضاء هیئت مدیره، صلاحیت حرفه‌ای مدیران غیرموظف که از خارج شرکت انتخاب می‌شوند و معیاری برای ارزیابی استقلال مدیران

غیرموظف را دربرمی‌گیرد. اعضاء هیئت مدیره بایستی دارای اخلاق حرفه‌ای و بیش از بالایی باشند و همچنین دارای سوابق رهبری و یا تجربه کافی در زمینه کسب و کار، حسابداری، فعالیت اداری یا آموزشی باشند.



### شکل ۳- ساختار کمیته‌های شرکت هیتاچی

هیئت مدیره از سه کمیته شامل کمیته استخدام، کمیته حسابرسی و کمیته حقوق و دستمزد می‌باشد که در شکل ۳ نمایش داده شده است. کمیته استخدام، توانایی و اختیار ارائه گزارش ویژه برای ارسال به مجمع عمومی سهامداران برای انتخاب و انفصال مدیران را دارد. این کمیته از ۴ مدیر تشکیل شده که سه نفر از آنها غیرموظفند. کمیته حسابرسی، اختیار حسابرسی و رسیدگی به وظایف مدیران موظف و غیرموظف و ارائه گزارش ویژه برای ارسال به مجمع عمومی سهامداران برای انتخاب و انفصال حسابرسان را دارد. این کمیته شامل پنج نفر است که سه نفر از آنها غیرموظفند. کمیته حقوق و دستمزد اختیار تعیین سیاست‌های پرداخت حقوق برای مدیران موظف و موظف را دارد. این کمیته شامل چهار نفر است که سه نفر از آنها از غیرموظفند.

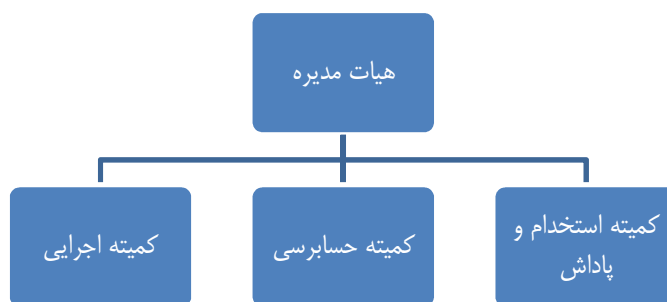
در پاسخ به سوال‌های مطرح شده می‌توان بیان کرد که با توجه به اینکه شرایط اعضای هیئت مدیره بیشتر روی کلیات اخلاقی فرد بیان شده است، نمی‌توان تخصص فرد را ملاک قرار داد و از طرفی سابقه مدیریتی و مرتبط فرد در زمینه حسابداری و بازرگانی نیز بسیار مهم است.

### ۳-۶- شرکت برکشایر هاتاوی<sup>۱</sup>

این شرکت در سال ۱۸۸۸ تاسیس شد و هم اکنون ۲۶۰,۰۰۰ کارمند دارد. این شرکت حدود شصت زیرمجموعه دارد که در حوزه‌های بیمه، خرده فروشی، راه آهن، مبلمان خانه، تولید جاروبرقی، فروش جواهرات، انتشار روزنامه و دایره المعارفها، تولید و توزیع لباس، ساختمان، خدمات هوایی و خدمات مالی فعالیت می‌کنند.

<sup>۱</sup> - Berkshire Hathaway

شرکت برکشایر برای انتخاب اعضاء هیئت مدیره، معیارهایی از جمله امانتداری، ادراک کاری و علاقه واقعی به شرکت را در نظر دارد. اکثر اعضاء هیئت مدیره بایستی مستقل (بر اساس قانون شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار نیویورک) باشند. اعضاء هیئت مدیره از لحاظ تعداد، محدودیتی ندارند و اکنون ۱۲ نفرند که ۸ نفر از آنها مدیر مستقل هستند. بر اساس قانون شرکت‌ها، تعداد اعضاء هیئت مدیره قابل تغییر است. هیئت مدیره دارای سه کمیته حسابرسی، کمیته استخدام و حقوق و دستمزد و کمیته اجرایی است که در شکل ۴ ارائه شده است. مدارک اعضای هیئت مدیره بیشتر در زمینه بازرگانی و MBA است.



#### شکل ۴- ساختار کمیته‌های شرکت برکشایر

برای پاسخ به سوال‌های مطرح شده می‌توان بیان کرد که با توجه به تنوع بسیار بالای انواع کسب و کار در این شرکت، هیچ ارتباطی بین تخصص افراد و زمینه کاری آنها وجود ندارد و اکثراً در زمینه بازرگانی تحصیل کرده‌اند.

#### ۴- نتیجه‌گیری در پاسخ به پرسش‌های ۱ و ۲

نتایج ذیل در مورد شرکت‌های مورد بررسی، ارائه می‌شود:

۴. میانگین سنی مدیران هلدینگ بزرگ دنیا بالاتر از ۵۰ سال است.
۵. در تمامی هلدینگ‌های مورد بررسی، سه کمیته استخدام، حقوق و دستمزد و حسابرسی مشترک بودند و کمیته‌های دیگر بر حسب شکل فعالیت شرکت، ایجاد شده‌اند.
۶. کمیته استخدام که مسئول بررسی صلاحیت‌های اعضاء هیئت مدیره است به ویژگی‌های خاصی از جمله داشتن تجربه مدیریتی، استقلال در تصمیم‌گیری، داشتن اخلاق و بینش حرفه‌ای توجه می‌کند ضمناً پیشینه کاری و سابقه رهبری اعم از مدیرعاملی یا عضویت در هیئت مدیره شرکت‌های معروف اهمیت بسزایی دارد.
۷. اکثر اعضای هیئت مدیره این شرکت‌ها در زمینه مدیریت تحصیل کرده و دارای مدرک MBA نیز بودند.
۸. حداقل تعداد اعضای هیئت مدیره ۱۱ نفر بودند.

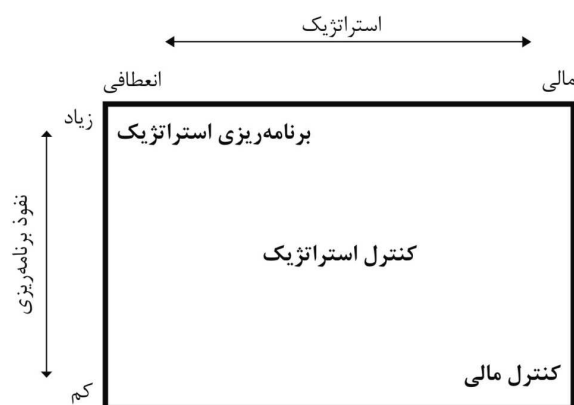
در نهایت اینگونه استنباط می‌شود که بررسی صلاحیت‌های حرفه‌ای اعضای هیئت مدیره شرکت‌های هلدینگ بر عهده کمیته استخدام شرکت‌های هلدینگ است و نهاد ناظر در دیگر کشورها دخالتی در نحوه گزینش مدیران هلدینگ ندارد. البته همانطور که در ابتدای گزارش اشاره شد، به عنوان مثال در امریکا، ویژگی‌هایی برای ارزیابی صلاحیت حرفه‌ای مدیران شرکت‌های بورسی از جمله اطلاع از قوانین کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا و هماهنگی با آن‌ها، هماهنگی با سیاست‌های شرکت، عدم سوء پیشینه، فهم و ادراک فرد از کسب و کار شرکت، عدم فعالیت در بیش از تعداد معینی شرکت بعنوان عضو هیئت مدیره، تابعیت فرد و عملکرد قبلی فرد در حوزه کسب و کار شرکت در نظر گرفته شده که در مورد تأیید صلاحیت اعضای هیئت مدیره شرکت‌های هلدینگ نیز صادق است اما صرفاً در مورد اعضای هیئت مدیره هلدینگ، ویژگی‌های خاصی از لحاظ نهاد ناظر ذکر نشده است.

## ۵- راهبردهای نظارتی و ستادی در شرکت‌های هلدینگ<sup>۱</sup>

در پاسخ به پرسش سوم این تحقیق باید گفت که یکی از مهمترین مسائل در ساختار سازمانهای مادر (هلدینگ) تعریف صحیح ستاد و چگونگی تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها بر اساس فرآیندهای تعریف شده می‌باشد.

سبکهای ستادی: سبکهای ستادی بر اساس دو عامل نفوذ کنترل و نفوذ برنامه‌ریزی تعیین می‌گردد. (۱) نفوذ برنامه‌ریزی به روش ستاد در تنظیم برنامه، استراتژی و بودجه و کسب و کارها مربوط است (تمرکز یا تفویض اختیار و برنامه‌ریزی). (۲) نفوذ کنترلی به روش ستاد در کنترل کسب و کارها دلالت دارد که در عمل

سه حالت اتفاق می‌افتد:



الف) تأکید بر سود کوتاه مدت و کنترل‌های شدید (کنترل مالی)

ب) کنترل اهداف بلند مدت و موفقیت رقابتی (کنترل انعطافی)

ج) توازن بین سود کوتاه مدت و بلند مدت (نگرش استراتژیک)

همانطور که در شکل زیر نشان داده شده است سه سبک

اصلی ستاد وجود دارد که البته مرز آنها دقیقاً مشخص نیست

یعنی ممکن است ستادها در حد واسطه این سبکها قرار بگیرد. با توجه به تحقیقات انجام شده (گولد و کمپل) دریافته‌اند که سبک به مقتضیات شرکت‌های تابعه بستگی دارد.

## ۶- الگوهای کنترلی موجود در هلدینگ‌ها

هلدینگ‌ها معمولاً با روش‌ها و ابزارهای مختلف شرکت‌های تابعه را هدایت و کنترل می‌کند که این موضوع تابع نوع کسب و کار شرکت‌های زیرمجموعه و ارتباط آنها با یکدیگر می‌باشد.

### الف- کنترل مالی

در واقع کنترل مالی، افراطی‌ترین نوع تفویض اختیار است. ستاد سازمان به مانند مادری عمل می‌کند که فقط در نقش یک سهامدار یا بانک ظاهر می‌شود. در واقع نقش ستاد سازمان در کنترل مالی به اختصاص سرمایه، تعیین اهداف اقتصادی، ارزیابی کارایی، مداخله بمنظور اصلاح کارایی (بازار مالی) و پخش ریسک محدود می‌شود. اجرای کامل این مدل بندرت در سطح سازمانی دولتی و خصوصی دیده می‌شود و این روش بیشتر یک حالت ایده‌آل و دورنمای فعالیت تعدادی از مدیران سطوح بالای جهان است. این روش بیشتر در بازارهای پایدار با فن‌آوری پیشرفته و تشابه بسیار زیاد بین فعالیتهای اقتصادی، واحدهای صنعتی و بیشتر مناسب سازمان‌هایی است که دیدگاه‌های کوتاه مدت دارند.

### ب- برنامه‌ریزی استراتژیک

کسب و کارهای متفاوت ولی مرتبط، غالباً برای تولید یک محصول مشترک مانند ایران خودرو، برنامه‌ریزی استراتژیک انجام می‌دهند که این حالت، تمرکزگراترین نوع در میان الگوهای مربوطه می‌باشد. در این مدل ستاد سازمان در نقش طراح اصلی برنامه‌ها ظاهر شده و مسئولیت هرگروه یا شرکت تحت پوشش را، خود مشخص می‌کند. شرکت‌های کوچکتر وظیفه اجرای بخش‌های مختلف طرح اصلی را بر عهده دارند. با توجه به تحقیقات انجام شده، برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند در صورتی دستاورد بسیار کارآمدی داشته باشد که در آن مدیران سازمان توانایی ایجاد ارزش افزوده را در شرایطی خواهند داشت که از جزئیات کار هر یک از شرکت‌ها اطلاع داشته باشند ولی اگر مدیران از جزئیات کار هر یک از شرکت‌ها آگاه نباشند استفاده از این روش بسیار مشکل و در بسیاری از شرایط غیرعملی است. شرکت‌هایی از جمله شرکت شل و کانن از این سبک استفاده می‌نمایند.

### ج- کنترل استراتژیک

این مدل بین دو مدل قبلی قرار می‌گیرد و بیشتر سازمانهای دنیا از آن استفاده می‌کنند. این مدل یک سبک مستقل نیست بلکه پل ارتباطی میان برنامه‌ریزی استراتژیک و کنترل مالی است. در این مدل ستاد سازمان شکل دهنده استراتژی‌هاست و بنابراین حداقل نقش‌های سازمان مادر به صورت زیر تعریف می‌شود:

۱. تعریف و شکل‌دهی استراتژی‌های کلان سازمان، بخصوص در تخصیص منابع و کنترل پروژه‌ها
۲. تعریف فعالیت‌های متعادل برای شرکت‌ها و مأموریت هر یک، تعریف و کنترل سیاست‌های سازمانی، پرورش نوآوری‌ها و یادگیری سازمانی
۳. تعریف استانداردها و ارزیابی بهره‌وری شرکت‌های تابعه و ایجاد تغییرات لازم سازمان برای ارتقاء بهره‌وری، در این مدل دیگر از یک برنامه اصلی طراحی شده توسط سازمان که وظایف شرکت‌ها را تعیین می‌کند خبری نیست. کنترل استراتژیک بر پایه فرآیند توافق بر برنامه‌های اصلی طراحی شده توسط ستاد سازمان استقرار است.
۴. کنترل استراتژیک در جایی وجود دارد که ستاد سازمان توجه کمتری به ایجاد وظایف برای شرکت‌ها و بخش‌های مختلف دارد و بیشتر به شکل‌دهی رفتارهای شرکت‌ها و همچنین ایجاد زمینه‌های کاری مناسب برای فعالیت مدیرانش می‌پردازند، بنابراین در این مدل شرکت‌ها برنامه‌های خود را بر اساس استراتژی‌های سازمان مادر تنظیم می‌کند و سازمان آنها را بازبینی و کنترل می‌کند لذا مسئولیت تدوین برنامه‌های عملی و ارائه پیشنهادها کلی به عهده شرکت‌های تحت پوشش و تابعه است. در شرکت‌هایی از جمله جنرال الکتریک از این سبک استفاده می‌نمایند.

## ۷- رابطه شرکت‌های هلدینگ با شرکت‌های تابعه

در جدول زیر مقایسه سبک‌های تعامل هلدینگ با شرکت‌های تابعه آورده شده است:

| سبک تعامل             | تدوین استراتژی | تصویب استراتژی | اجرای استراتژیک     | کنترل استراتژیک     |
|-----------------------|----------------|----------------|---------------------|---------------------|
| برنامه‌ریزی استراتژیک | هلدینگ         | هلدینگ         | شرکت تابعه          | هلدینگ و شرکت تابعه |
| کنترل استراتژیک       | شرکت تابعه     | هلدینگ         | هلدینگ و شرکت تابعه | هلدینگ و شرکت تابعه |
| کنترل مالی            | شرکت تابعه     | شرکت تابعه     | شرکت تابعه          | هلدینگ و شرکت تابعه |

لازم به یادآوری است که سبک کنترل استراتژیک از کاربرد بالایی در سطوح شرکت‌های هلدینگ برخوردار است و چنانچه جدول مقایسه‌ای نیز نشان می‌دهد، در این حالت احتمال هم‌افزایی به مراتب بیشتری وجود دارد، اما نباید فراموش کرد که نمی‌توان هیچ یک از سه سبک را بهترین سبک معرفی کرد و بر اساس نگرش اقتضایی در مدیریت ممکن است هر یک از سبک‌ها بر اساس شرایط محیطی و سازمانی به دیگری ارجحیت یابد.

## ۸- منابع

### الف-سایت‌ها

۱. مرکز ملی اطلاعات آمریکا <http://www.ffiec.gov/nicpubweb/nicweb/Top50Form.aspx>

۲. شرکت جی پی مورگان چس <http://www.jpmmorganchase.com>

۳. شرکت اچ.اس.بی.سی [www.hsbc.com](http://www.hsbc.com)

۴. شرکت کونیکا مینولتا <http://www.konicaminolta.com/>

۵. شرکت ال جی [www.lg.com](http://www.lg.com)

۶. شرکت هیتاچی [www.hitachi.com](http://www.hitachi.com)

۷. شرکت برکشایر هاتاوی <http://www.berkshirehathaway.com>

## ب- دیگر منابع

۸. ثقفی، فریبا، شرکت‌های هلدینگ و ضرورت ارزش‌آفرینی راهبری نوین، روزنامه دنیای اقتصاد، ۱۳۸۸

۹. بابایی زکلیلی، محمدعلی، مطالعات خصوصیات و عملکرد شرکت‌های هلدینگ در ایران

۱۰. فخاریان، ابوالقاسم، سمینار - مدل راهبری مسئولیت سپار

۱۱. زنده دل، بابک و زاهدی یاسر، فرآیندهای استراتژیک در سازمان‌های هلدینگ

۱۲. اتابکی، محسن، مدل‌های سازماندهی در سازمان‌های هلدینگ

۱۳. فتح الهی، افشین، هلدینگ، استراتژی‌ها و سبک‌های تعامل با شرکت‌های تابعه، دنیای اقتصاد

۱۴. ارزیابی عملکرد در شرکت‌های هلدینگ - مدیریت خدمات ... شرکت ایران خودرو ۱۳۸۷

۱۵. مجیدفر، فرزانه و نقاط مرجع استراتژی در برنامه‌ریزی راهبری شرکت‌های مادر (هلدینگها)