



عنوان کارگاه:

چالش هدینگ های چند رشته ای و تک رشته ای جهت استقرار PMO
در شرکتهای تابعه

حامد مسینه اصل

هدف کارگاه برای مخاطبین

- آشنایی با مفهوم هلدینگ و سایر شرکت های شبه هلدینگ
- آشنایی با انواع هلدینگ و تفاوت با شرکت های سرمایه گذاری
- آشنایی با چالش ها و راهکارهای هلدینگ ها در پیاده سازی PMO
- بیان باید ها و نبایدهایی که به کمک PMO خواهد آمد



بیان موضوع و مساله



- لزوم به کارگیری دانش مدیریت پروژه به عنوان عامل اصلی موفقیت در اجرای پروژه های هلدینگ های چند رشته ای و تک رشته ای
- ضرورت ایجاد ساختاری مناسب به منظور افزایش اثربخشی در مدیریت پروژه ها و نیز افزایش سطح بلوغ مدیریت پروژه و نهایتاً افزایش نرخ موفقیت هلدینگ ها در اجرای پروژه ها، با رویکرد تمرکز و هماهنگ سازی پروژه های شرکت های تابعه
- چالش های پیاده سازی دفتر مدیریت پروژه در هلدینگ ها و شرکت های تابعه، شناسایی و اولویت بندی آنها
- تفکیک چالش ها و راهکارهای پیشنهادی در دو گروه (قبل از اخذ مجوز شروع پروژه و بعد از صدور مجوز شروع پروژه)

4



شرکت سرمایه‌گذاری و هلدینگ

شرکت سرمایه‌گذاری: یک بنگاه اقتصادی است که سرمایه‌ی خود را با هدف کسب سود، به خرید سهام شرکت‌ها، صندوق‌ها و سایر دارایی‌های سود ده، اختصاص می‌دهد.

ویژگی مهم شرکت‌های سرمایه‌گذاری این است که هنگام خرید سهام شرکت‌ها تمایل ندارند به ساختار مدیریتی و جزئیات عملیاتی آن‌ها ورود کنند و صرفاً بر اساس ارزش سهام، سود سهام و آینده‌ی شرکت و سهام آن، تصمیم می‌گیرند که چه میزان از سبد سرمایه‌گذاری خود را به هر شرکت اختصاص دهند. الزاماً قرار نیست سبد یک شرکت سرمایه‌گذاری از نظر جنس دارایی‌ها یا جهت‌گیری استراتژیک، هم‌خوان باشند. چه بسا یک شرکت سرمایه‌گذاری، در کنار خرید سهام چند شرکت معدنی، سهم یک شرکت حوزه‌ی حمل و نقل را هم خریداری کند. شرکت سرمایه‌گذاری بسته به ترجیحات سرمایه‌گذاران خود و میزان ریسک‌پذیری آن‌ها، سبد سرمایه‌گذاری (پورتفوی) خود را تشکیل داده و مدیریت می‌کند.



هلدینگ: بر خلاف شرکت های سرمایه گذاری، ادعای مدیریتی هم دارند و تمایل دارند با خریدن بخشی از سهام شرکت ها در تصمیم گیری ها و سیاست گذاری های داخلی آن ها ورود کنند.

هلدینگ ریشه انگلیسی از Hold دارد به معنای نگه داشتن. معادل فارسی هلدینگ شرکت مادر است و به شرکت زیرمجموعه هم، شرکت تابعه یا **Subsidiary Company** گفته می شود. یک شرکت هلدینگ خود را در حوزه فعالیت شرکت های سرمایه پذیر، صاحب نظر می داند. وقتی یک هلدینگ، سهام قابل توجهی از یک شرکت را خریداری کند، می تواند از طریق انتخاب یک یا چند نفر از اعضای هیأت مدیره، روی تصمیم های شرکت تأثیر بگذارد. اگر یک شرکت هلدینگ خود را به خرید سهام در یک شرکت پتروشیمیایی اختصاص می دهد، قاعدتاً برنامه هایی برای مدیریت آن شرکت دارد یا معتقد است که اعمال نفوذ در سیاست های داخلی آن شرکت می تواند منافع اقتصادی هلدینگ را بیشتر و بهتر تأمین کند. هلدینگ های تخصصی اگر به نتیجه برسند که پتانسیل یک شرکت بالا و قدرت مدیریتی آن ضعیف است، آن را وارد هلدینگ خود می کنند و پس از ایجاد تحول در شرکت، سهام آن را واگذار می کنند.

انواع هلدینگ



هلدینگ محض یا دارنده: به صورت محض به سرمایه گذاری در سهام مشغول هستند در مقابل هلدینگ کنترل کننده: فقط به صورت محض فعالیت سرمایه گذاری در سهام را ندارند بلکه در کنار خرید و فروش سهام به فعالیت بازرگانی هم می پردازند.

در برخی از هلدینگ‌ها، شرکت‌های زیرمجموعه فقط به تولید یک محصول خاص می پردازند. به این دسته از هلدینگ‌ها محصولی گفته می شود در مقابل

دسته بندی دیگری هم وجود دارد که مختص هلدینگ‌هایی هستند که با نام **زنجیره تامین** معروف هستند. در این دسته از انواع شرکت هلدینگ، تمامی شرکت‌های زیر مجموعه فعالیت متفاوتی دارد اما هر کدام از آنها یک هدف واحد و خاص دارند. برای مثال ممکن است زیرمجموعه‌های هلدینگ پتروشیمی به تولید های پایین دستی و غیره پردازند. در این صورت به این دسته از شرکت‌ها **هلدینگ به صورت زنجیره تامین** گفته می شود.

شرکت‌های هلدینگ به سهامی و غیر سهامی نیز تقسیم می شوند.



شرکت هلدینگ شرکتی است که هیچ چیزی تولید نمی‌کند و هیچ محصول یا خدماتی را به فروش نمی‌رساند. هلدینگ شرکتی است که یک یا چند شرکت دیگر را کنترل می‌کند.

در حقیقت شرکت هلدینگ، فرمانده شرکت‌های تابعه است، بنابراین، باید دید وسیعی از کسب و کار شرکت‌های تابعه باشد تا بتواند آن‌ها را در مسیر ارزش‌آفرینی و هم‌افزایی به‌طور کارآمد هدایت و رهبری کند.

هدف اصلی هلدینگ، مدیریت شرکت‌های وابسته به کمک مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مالی عمده و مدیریتی است.

حمایت هلدینگ‌ها برای تعریف و اجرای طرح‌ها و پروژه‌ها در شرکت‌های تابعه عموماً منجر به صدور مجوز افزایش سرمایه می‌شود.

شرکت هلدینگ از طریق کنترل دارایی شرکت‌های وابسته‌ی خود کار می‌کند. این دارایی‌ها شامل سهام، سرمایه (از جمله پروژه‌ها)، اوراق و املاک و مستغلات است.

شرکت‌های هلدینگ در کارهای روزمره‌ی شرکت‌های وابسته به خود وارد نمی‌شوند و فقط در تصمیمات مهم مانند تصویب پروژه‌ها تاثیر گذار هستند. (اصول حاکمیت شرکتی)

بسمه تعالی

تاریخ: ۱۴۰۱/۰۹/۲۲
شماره: ۱۲۲/۱۱۷۶۳۵
پیوست: ندارد

سازمان بورس و اوراق بهادار
SECURITIES & EXCHANGE ORGANIZATION

مدیریت نظارت بر ناشران

کلیه ناشران ثبت شده نزد سازمان بورس و اوراق بهادار
کلیه موسسات حسابرسی معتمد سازمان بورس و اوراق بهادار
با سلام و احترام:

**موضوع: ابلاغ دستورالعمل حاکمیت شرکتی
ناشران ثبت شده نزد سازمان بورس و اوراق بهادار
(مصوب ۱۸ مهر ۱۴۰۱)**

دستورالعمل حاکمیت شرکتی ناشران ثبت شده نزد سازمان بورس و اوراق
بهادار (مصوب 18 مهر 1401)

به طور کلی از نگاه هلدینگ ها هدف از تاسیس هر شرکتی ارتقای ارزش صاحبان سهام است. برخی از شرکتها با شناخت زنجیره ارزشی کسب و کارها علاوه بر هلدینگ شدن، موجب کاهش ریسک و منجر به هم‌افزایی می‌شوند.

به اعتقاد چهره‌های سرشناس مدیریت استراتژیک، چهار نوع هم‌افزایی وجود دارد:



هم‌افزایی فروش
هم‌افزایی عملیاتی
هم‌افزایی سرمایه‌گذاری
هم‌افزایی‌های مدیریتی

مرتبط با مدیریت پروژه {

چالش ها/راهکارها



راه کارها	چالش های کلان (قبل از تعریف پروژه)
تهیه دستورالعمل های مدون مربوط به PMO و ابلاغ به اعضاء حقیقی هیات مدیره ها جهت اجرا	محدودیت های ناشی از اصول حاکمیت شرکتی
ملزم نمودن شرکتهای تابعه جهت استفاده از روش های نوین تامین مالی پروژه ها	انتخاب راحتترین روش تامین مالی پروژه ها از محل سود سهامداران و افزایش سرمایه
پایش صنعت شرکتهای تابعه توسط ستاد هدینگ جهت پیشنهاد عناوین طرح ها/پروژه ها	عدم تعریف پروژه های موثر و اثربخش در زمان مناسب
انتخاب وندور لیست از شرکتهای مورد تایید هدینگ جهت برون سپاری مطالعات FS	تهیه گزارش های FS نامناسب جهت بررسی وضعیت فنی، بازار و اقتصاد طرح ها/پروژه ها
توجه به انتصابات اعضاء هیات مدیره و کمیته های تخصصی ذیل هیات مدیره	عدم وجود ساختار کلان مناسب جهت راهبری طرح ها/پروژه ها و سطح اختیارات PMO
ایجاد ساختارهای هوشمند و یا اختصاص شرکت هایی با ماموریت انجام پروژه ها در سبد پورتفوی هدینگ	ماهیت کسب کار اصلی شرکتهای تابعه (تولیدی و یا خدماتی) جهت ایفا نقش کارفرمایی در طرح ها/پروژه ها
الزام به تشکیل ارکان پروژه و تبیین مزایای این رویکرد با ارائه نمونه های موفق و ناموفق	مقاومت در برابر برون سپاری و ایجاد ارکان طرح ها/پروژه ها با هدف کاهش هزینه

چالش ها/ راهکارها



راه کارها	چالش های کلان (قبل از تعریف پروژه)
تبیین نقش و ارائه نمونه های موفق به مدیران جهت همراستا شدن ایشان	عدم شناخت کافی مدیران ارشد با مفهوم PMO
سیستماتیک کردن موضوعات و تا حد امکان قائم به شخص نبودن در اجرای طرح ها/پروژه ها	عدم ثبات مدیریتی
تعیین ارکان جهت ساز و مرتبط نمودن هرگونه برنامه اقدام با استراتژی های مصوب شده	هم راستا نبودن پروژه ها با استراتژی های کلان
استفاده از ابزارهای نوین هلدینگ داری از جمله سینرژی (هم افزایی) و ...	عدم استفاده از ابزارهای هلدینگ جهت ایجاد ظرفیت های جدید
توجه ویژه به موضوعات مالی و تحلیل حداقل دو دوره صورت های مالی حسابرسی شده هلدینگ (تلفیقی و اصلی)	عدم اشراف مناسب مدیر PMO با موضوعات مالی هلدینگ از جمله صورت های مالی تلفیقی و اصلی



tabsh.ir

راه کارها	چالش های کلان (پس از تعریف پروژه)
انتخاب و آموزش نفرات مسئول جهت انجام مسئولیت های مربوطه مطابق با شرح شغل و شرایط احراز	شناخت ناکافی از اصول مدیریت پروژه در گام های اولیه شروع طرح ها/پروژه ها
عارضه یابی و اشتراک تجارب آموخته سایر شرکت ها در سطح هلدینگ	عدم کارایی دپارتمان PMO در برخی از شرکت های تابعه
بروزآوری و متناسب سازی رویه ها و دستورالعمل ها متناسب با ۱- نوع صنعت با تمرکز به شرایط مربوطه ۲- سایز و اندازه شرکت ۳- تولیدی یا خدماتی و یا پروژه ای بودن شرکت ۴- و ...	مناسب نبودن دستورالعمل ها و رویه ها جهت جاری سازی در شرکت های تابعه (با توجه به صنعت و نوع شرکت)
سیستماتیک کردن موضوعات و تا حد امکان قائم به شخص نبودن در مدیریت طرح ها/پروژه ها	عدم ثبات مدیریتی و تاثیرات منفی در مدیریت طرح ها/پروژه ها
تعیین سنجه و شاخص جهت اندازه گیری اثربخشی PMO	ارزیابی اثربخشی PMO جهت تحقق استراتژی های کلان



نبایدها	بایدها
دخالت در امور اجرایی پروژه های شرکتی ای تابعه خارج از چارچوب اصول حاکمیت شرکتی	توجه به قانون تجارت و اصول حاکمیت شرکتی در تعامل با پروژه های شرکتهای تابعه
داشتن رفتارهای ضد و نقیض در پیاده سازی PMO، اسباب سلب اعتماد از ذی نفعان خصوصا کارکنان را ایجاد می نماید. از این رو از رفتارهای متناقض باید اجتناب نمود.	تفکیک نمودن دو عامل دانش و تجربه در پیاده سازی PMO
مدیر PMO باید بلند پرواز بوده و بخواهد به اهداف بالاتری دست یابد، اما بیشتر مواقع در نظر داشتن هدفی که فراتر از توانایی باشد، منجر به شکست می شود. اهدافی را در نظر بگیرید که با وجود این که چالش بر انگیز هستند، اما دست یافتنی نیز باشند	گفته می شود اعتماد به نفس مسری بوده و به شیوه ای مثبت انتقال می یابد و اگر مدیر PMO به خود مطمئن باشد و نگرش مثبتی داشته باشد، نگرش اعضای گروه نیز در مورد تلاش و وقف کردن خود در انجام وظایفشان مثبت خواهد بود
مدیر PMO می بایست به گونه ای عمل نماید تا انجام یک فعالیت در یک زمینه خاص به دوبار شکست منجر نگردد.	داشتن شور و ذوق فقط به معنی پرانرژی بودن نیست، بلکه باید فرصتها را دید و از آنها استفاده کند. مدیر PMO خوب این ویژگی نادر را دارند که همیشه آماده به چنگ آوردن فرصتها هستند.
پشت گوش انداختن کارها یا تاخیر در انجام آنها، یکی از کارهایی است که قطعاً نباید انجام شود، چون تاخیر در انجام امور چیزی نیست که از یک رهبر خوب انتظار می رود	دخیل کردن افراد در فرایند تصمیم گیری و یا وظایف، در نهایت باعث می شود همه اعضا احساس کنند بخش مهمی از تیم هستند و این برای حفظ همبستگی لازم است
شکست بیشتر مدیر PMO به دلیل عدم توانایی شان نیست، بلکه به این دلیل است که نمی توانند از دیدگاه اعضای گروه مسئله را ببینند	جامع طرفین بودن مدیر PMO و در میان گذاشتن موضوعات با نفرات درگیر
آغاز پروژه ها بدون برنامه تامین مالی و پذیرش ریسک توقف یا پیشرفت کند پروژه ها بدلیل محدودیت های تامین مالی	داشتن برنامه قابل اتکا جهت تامین مالی پروژه ها قبل از شروع

نبایدها	بایدها
نگاه سنتی به شرکتهای تابعه و رویکرد نامناسب در توسعه کسب و کار آنها	افزایش بهره وری و کارایی در سرمایه با اجرای طرح ها و پروژه های توسعه ای
استفاده از روش های سنتی و عدم بهره گیری از سامانه های هوشمند	ایجاد سامانه ارتباطی و اطلاعاتی یکپارچه ای بین مجموعه ها و شرکتهای هلدینگ
مدیریت جزیره ای پروژه های هریک از شرکتهای تابعه	ارتباط بین شرکتها و زیرمجموعه های هر کدام از آنها، جهت استفاده از تجارب آموخته مدیریت طرح ها و پروژه ها
عدم اشراف به ارتباطات بین شرکتهای تابعه و پرداختن به موضوعات هر کدام بصورت موردی	مدیر PMO هلدینگ می بایست دید کاملی از وضعیت ارتباطات شرکتهای عضو با یکدیگر و شرکتهای زیرمجموعه در خصوص پروژه های آنها به دست آورد
منفک بودن مدیر PMO از موضوعات مجامع و صرفا تمرکز بر موضوعات تخصصی	توجه مدیر PMO به گزارش های حسابرسی و نامه مدیریت جهت برطرف نمودن بندهای مربوطه مطابق با تکالیف مجامع



2nd Conference of
Project Management Office
www.pmoc.aryanapm.com



دومین همایش تخصصی
دفتر مدیریت پروژه
شرکت مدیریت پروژه آریانا

پرسشی و پاسخ