

به نام خداوند جان و خرد

استفاده از اشتباهای ریسک برای پیشرفت در دنیای متغیر

فرانک مارتنز - لری ریتنبرگ

سید نعمت‌اله حسینی اصیل
حمید مرادی - عبدالعلی براتی



انتشارات اشجع

سرشناسه	: مارتنز، فرانک Martens, Frank
عنوان و نام پدیدآور	: استفاده از اشتباهای ریسک برای پیشرفت در دنیای متغیر فرانک مارتنز، لری ریتنبرگ سیدنعمت‌اله حسینی اصیل، حمید مرادی، عبدالعلی براتی.
مشخصات نشر	: تهران اشجع ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری	: ۷۵ ص. مصور، جدول، نمودار ۵/۱۴×۵/۲۱ س.م.
شابک	: ۱۰۰۰۰۰۰ ریال - ۶۲۲۹۷۸-۶۴۶۱-۴۱-۲
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: risk appetite- critical to success
موضوع	: مدیریت ریسک Risk management
شناسه افزوده	: ریتنبرگ، لاری ای.
شناسه افزوده	: Rittenberg, Larry E.
شناسه افزوده	: حسینی اصیل، سید نعمت‌اله، ۱۳۵۶ - مترجم
شناسه افزوده	: مرادی، حمید، ۱۳۵۷ - مترجم
شناسه افزوده	: براتی، عبدالعلی، ۱۳۵۶ - مترجم
رده بندی کنگره	: ۶۱HD
رده بندی دیویی	: ۱۵۵/۶۵۸
شماره کتابسازی ملی	: ۹۵۴۸۵۷۲



انتشارات اشجع

استفاده از اشتباهای ریسک برای پیشرفت در دنیای متغیر

فرانک مارتنز - لری ریتنبرگ

سید نعمت‌اله حسینی اصیل، حمید مرادی - عبدالعلی براتی

انتشارات اشجع

چاپ: اول - بهار ۱۴۰۳

قیمت: ۱۰۰,۰۰۰ تومان

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۴۶۱-۴۱-۲

مجیدیه شمالی، خیابان برادران محمودی شرقی، کوچه امید، پلاک ۱

تلفن: ۲۲۵۲۰۷۰۲ www.ashja.com

فهرست مطالب

پیشگفتار	۷
پیامی برای اعضای هیئت‌مدیره، مدیران عالی و مدیران ارشد	۸
مقدمه	۱۰
شش نکته مهم که درباره اشتباهات ریسک باید به خاطر بسپارید	۱۱
بیان اشتباهات ریسک در بستر کسب‌وکار	۱۵
نمونه‌ای برای اشتباهات ریسک	۱۶
چه چیزی اشتباه بود؟	۱۷
داشتن دیدی جامع‌تر نسبت به اهداف و ریسک	۱۸
از این چه چیزی را می‌توانیم بیاموزیم؟	۱۹
نقش اشتها در مدیریت ریسک سازمانی	۲۰
ارتباط بین اشتها و ریسک و راهبرد	۲۲
ورودی‌های اشتها و کاربرد آن‌ها: مرور کلی	۲۷
ورودی‌های اشتها و ریسک	۲۸
مأموریت و چشم‌انداز	۲۸
جهت‌گیری راهبردی	۳۰
دیدگاه‌های هیئت‌مدیره و مدیریت در مورد اشتها	۳۱
توسعه اشتها و ریسک برای پشتیبانی از راهبرد و اهداف	۴۱
بحث‌های تسهیل شده	۴۱

۴۳	 بحث‌های مربوط به راهبرد و اهداف
۴۴	 توسعهٔ زمینه‌های عملکردی
۴۵	 تائید اشتها
۴۷	 بیان و اشتراک‌گذاری اشتهای ریسک به‌منظور پشتیبانی از
۴۸	 دقت در بیانیهٔ اشتها
۵۰	 انتخاب زبان
۵۰	 هم‌راستایی اشتها با طبقه‌بندی کسب‌وکار
۵۳	 استفاده از اشتها برای بهبود عملکرد
۵۴	 دیدگاه‌های عملکردی
۵۵	 تحمل
۵۷	 ایجاد اشتها در تجربیات روزانه
۵۹	 در صورت نیاز بررسی و بازنگری کنید
۶۲	 تمامی موارد را با هم کشیدن
۶۴	 حمایت از استفادهٔ اشتها
۶۵	 تفکرات نهایی
۶۶	 پیوست یک: یکپارچگی اشتها و مدیریت ریسک سازمانی
۶۸	 شکل‌گیری دیدگاه متمرکز بر هدف
۷۰	 پیوست دو: خلاصه‌ای از وظایف کلیدی

شرکت مشاوره مدیریت مشیر محاسب با نام تجاری 4M، به منظور تامین تقاضای بازار در حوزه مدیریت ریسک به خصوص در صنعت بانکداری، بیمه و واسطه‌های مالی توسط جمعی از فارغ التحصیلان دانشگاه‌های برتر کشور و فعالان حوزه بانک و فناوری اطلاعات و ارتباطات تاسیس گردید.

با توجه به ماهیت چند بعدی مدیریت ریسک، موسسین شرکت با اتکای به تجربیات گذشته به خصوص در صنعت بانکداری، فناوری اطلاعات و ارتباطات و...، برآن شدند تا به صورت تخصصی در این عرصه ورود نموده و ضمن فرهنگ سازی و اشاعه این دانش نوپا نسبت به ارائه راهکارها، خدمات مرتبط با مدیریت ریسک از طریق یک شرکت تخصصی به بازار اقدام نمایند.

راهکارها و خدمات این شرکت عبارتند از:

✓ طراحی، توسعه و پیاده سازی سامانه‌ها و سیستم‌های نرم‌افزاری در حوزه مدیریت ریسک

✓ مشاوره تخصصی مدیریت ریسک از جمله طراحی و پیاده سازی ساختار مدیریت ریسک در سازمان‌ها و شرکت‌ها

✓ آموزش تخصصی مدیریت ریسک با همکاری دانشگاه‌های برتر و موسسات آموزشی تراز اول کشور به صورت دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت

با توجه به نوپا بودن دانش ریسک در کشور و فقر متون تخصصی فارسی، این شرکت یکی از مسئولیت‌های اجتماعی خویش را توسعه فرهنگ و اشاعه این دانش نوپا در سطح جامعه دانسته و تالیف و ترجمه متون علمی و تخصصی را به عنوان یکی از رسالت‌های خویش برگزیده است. در همین راستا برخی از متون برجسته این حوزه را انتخاب و نسبت به انتشار آن اقدام می‌کند. کتاب حاضر نیز حاصل تلاش تیم کارشناسی این شرکت برای استفاده علاقمندان و فعالان این حوزه می‌باشد.

امید است که این تلاش‌ها گام موثری در گسترش فرهنگ مدیریت ریسک در سطح سازمانی و فردی داشته باشد.

با احترام

شرکت مشاوره مدیریت مشیر محاسب (4M)

پیشگفتار

این کتاب به سفارش کمیته سازمان‌های حامی کمیسیون تردوی (کوزو)^۱ است. کوزو با هدف ارائه رهبری فکری از طریق توسعه چارچوب‌ها و راهنمایی‌های جامع در خصوص مدیریت ریسک سازمانی، کنترل داخلی و بازدارندگی از تقلب، طراحی شده تا عملکرد و حاکمیت سازمانی را بهبود بخشد و میزان تقلب در سازمان‌ها را کاهش دهد. ابتکاری در بخش خصوصی که سازمان‌های زیر به‌طور مشترک از آن حمایت می‌کنند:

- انجمن حسابداری آمریکا^۲،
- موسسه آمریکایی سی پی آ^۳،
- مدیران مالی بین‌المللی^۴،
- موسسه حسابداران مدیریت^۵،
- موسسه حسابرسان داخلی^۱.

^۱ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

^۲ American Accounting Association (AAA)

^۳ American Institute of CPAs (AICPA)

^۴ Financial Executives International (FEI)

^۵ The Institute of Management Accountants (IMA)

پیامی برای اعضای هیئت‌مدیره، مدیران عالی و مدیران ارشد

چرا لازم است که نگران اشتباهات ریسک^۲ باشید؟

بسیاری فکر می‌کنند که اعضای هیئت‌مدیره، مدیران عالی و مدیران ارشد به‌طور شهودی در این باره می‌دانند یا هنگام تصمیم‌گیری، برای آن تدبیری سریع می‌اندیشند. حتی ممکن است تصور کنند که آن‌ها در مورد این موضوع و تصمیم‌گیری برای آن به اسناد بیشتری نیاز ندارند. ما با این تصور موافق نیستیم، لازم است که ما اشتباهات ریسک را به بخشی جدایی‌ناپذیر از تصمیم‌گیری بدل کنیم.

این مستند با در نظر گرفتن میزان ریسکی که تمایل به انجامش دارید و لازم است، به دنبال توسعه اهداف، راهبردها و مدیریت سازمان شما در جهت رسیدن به موفقیت است. در اینجا باید بدانید که انتخاب راهبرد و اهداف، مستلزم شناخت اشتها برای ریسک است.

این مسئله با تغییر چشم‌انداز کسب‌وکار دشوارتر می‌شود، در این صورت شاهد چالش‌های بیشتری خواهید بود. افراد بیشتری به روش‌های جدید بر سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند. قانون‌گذاران در حال گسترش دسترسی خود به حریم خصوصی و امنیت داده‌ها هستند، سهام‌داران از شرکت‌ها انتظار دارند که اهداف اجتماعی قوی را به اشتراک بگذارند و کارمندان در حال تغییر روش کار خویش‌اند. ریسک‌های مرتبط با تغییر چشم‌انداز بر اساس جهت‌گیری‌های راهبردی متفاوت

^۱ The Institute of Internal Auditors (IIA)
RISK APPETITE ^۲

است و این موضوع‌ها باید درک شوند.

اغلب، رویکردهای واکنش‌دهنده به تغییرات جذابیت محدودی دارد. هیئت‌مدیره و مدیران ارشد باید پیش‌بینی‌کننده باشند. به این تغییرات گوش دهند و تصمیم‌هایی بگیرند که متوجه این دیدگاه‌ها باشد. افرادی با توانایی پیش‌بینی و درک ریسک خود در هنگام وقوع تغییرات، بهتر می‌توانند تغییرات را بپذیرند و در شرایط چالش‌برانگیز چابک‌ترند.

ما بر این باوریم که اشتباهی ریسک پیوندی کلیدی میان شکل‌گیری راهبرد و تحقق عملکرد است. در نتیجه، هدف ما کمک به هیئت‌مدیره‌ها، مدیران اجرایی و سایر مدیران است، تا با نشان دادن شیوه خود برای به‌کارگیری مؤثرتر ریسک‌پذیری، تدوین راهبرد و عملکرد خود را ارتقاء دهند.

ما اطمینان داریم که در طول زمان با تکامل راهبردها اشتباهی شما به ریسک تغییر خواهد کرد. شما را تشویق می‌کنیم که مسئولیت‌های اجتماعی خود را ایفا کنید. همچنین بررسی کنید که تیم اجرایی‌تان برای ایجاد و حفظ ارزش سازمان و تقویت رابطه با ذی‌نفعان چگونه اشتباهی ریسک را به‌کار می‌گیرند.

مقدمه

اشتهای ریسک برای موفقیت سازمانی حیاتی است. بیان اشتباهی ریسک در سازمان بر بینش اعضای هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد تأثیر به‌سزایی دارد. امیدواریم که بتوانیم این شناخت را افزایش دهیم و اشتباهی ریسک را به‌عنوان بخش جدایی‌ناپذیری از تصمیم‌گیری بهبود بخشیم.

مدیریت ریسک سازمانی کوزو - یکپارچه با راهبرد و عملکرد - اشتباهی ریسک را به این صورت تعریف می‌کند: انواع و میزان ریسکی که در سطح هیئت‌مدیره، سازمانی تمایل به پذیرش آن در پی تحقق ارزش دارد.

در درون این تعریف چند نکته کلیدی درباره اشتباهی ریسک وجود دارد:

۱. آیا هیئت‌مدیره آن را بر کل سازمان اعمال می‌کند؟ با شناخت بر این که ریسک می‌تواند در بخش‌های مختلف سازمان متفاوت باشد و وابسته به شرایط متغیر کسب‌وکار است.
۲. ریسکی باید مورد توجه باشد که دنبال‌کننده راهبردهایی در جهت افزایش موفقیت در بلندمدت است.
۳. تشخیص دهید که اهمیت ریسک بیشتر از تصمیمات فردی است.
۴. ارتباط آن با ارزش. درواقع این مسئله مرتبط است با انتخاب‌هایی که

سازمان در مورد نحوه ایجاد و حفظ ارزش برمی‌گزینند.

از طریق این کتاب بر آن هستیم تا در پاسخ به پرسش زیر به مدیران اجرایی و سایر مدیران کمک کنیم:

شناخت و به اشتراک‌گذاری اشتباهات ریسک چگونه به موفقیت سازمان ما کمک می‌کند؟

شش نکته مهم که درباره اشتباهات ریسک باید به خاطر بسپارید.

۱. اشتباهات ریسک چارچوبی مجزا نیست؛ بخش جدایی‌ناپذیری از مدیریت ریسک و نحوه ارتباط و عملکرد سازمان است. مدیریت ریسک درباره اشتباهات نباید به عنوان فعالیتی مستقل عمل کند، بلکه باید به عنوان بخشی از سبد ریسک‌های سازمان در نظر گرفته شود که لازم است از طریق سازمان تعیین و بررسی شود.

۲. اشتباهات ریسک و تحمل ریسک با هم تفاوت دارند: مستندات متعدد از اصطلاحات «اشتهای ریسک» و «تحمل ریسک» به روش‌های مختلف، حتی به جای یکدیگر استفاده می‌کند. این به ابهام درک معنای آن‌ها می‌افزاید. این دو هرچند که با هم در ارتباط هستند، اما مفاهیمی متفاوتند.

۳. اشتباهات ریسک بیشتر در صنعت خدمات مالی استفاده می‌شود؛ در بسیاری از قوانین و مقررات خدمات مالی نهاده شده است؛ اما می‌تواند به همه سازمان‌ها برای درک و مدیریت عملکرد بهتر کمک کند.

۴. اشتباهات ریسک در قلب تصمیم‌گیری است؛ وابسته به تصمیم‌گیری است و به همان میزان که تعیین یک تصمیم اهمیت دارد، حیاتی است.