



# گزارش پژوهشی

## مدیریت شرکت بیمه

گواهینامه پیشرفته بیمه

کتاب درسی اکتبر ۲۰۱۲

گزارش پژوهشی، شماره ۱۱۳

تابستان ۱۴۰۰

پژوهشکده بیمه

اداره کتابخانه، اسناد علمی و نشریات

شناسنامه عمومی طرح پژوهشی	
مدیریت شرکت بیمه (گواهینامه پیشرفته بیمه، کتاب درسی اکتبر ۲۰۱۲)	عنوان گزارش
-	مستندات و شماره قرارداد
پژوهشکده بیمه (وابسته به بیمه مرکزی ج.ا.ا.)	کارفرما
الهام السادات موسوی مقدم (کارشناس اداره کتابخانه، اسناد علمی و نشریات)	مجری گزارش
-	همکاران اصلی گزارش
فریبا نوروزی	همکاران گزارش
لعیا ملکیان	ناظر علمی گزارش
-	ناظر اجرایی گزارش
-	ناظر صنعت گزارش
-	ناظر داخلی گزارش
سال ۱۳۹۸	تاریخ شروع اجرای گزارش
-	مدت تمدید قرارداد
بهار ۱۴۰۰	تاریخ اتمام گزارش

## پیشگفتار

منابع انسانی هر سازمان، سرمایه ارزشمند و پایدار آن محسوب می‌شود و ایجاد ارزش برای منابع انسانی، نشان از هوشمندی و آینده‌نگری مدیران سازمان‌ها دارد. منابع انسانی، در صناعی مانند بیمه و بانکداری و دیگر سازمان‌های خدماتی، نقش بسیار مهمی دارد. کارمند، یک دارایی ارزشمند برای موفقیت و رشد یک سازمان محسوب می‌شود که در صورت آموزش مناسب، می‌تواند به نحو احسن، نیازهای اجتماعی کشور را برآورده سازند.

آموزش و بهسازی، از جمله فعالیت‌های ضروری برای تطبیق نیروی انسانی با شرایط متغیر سازمان و محیط و ابزاری کاربردی در دست مدیران ارشد سازمان در اداره سازمان محسوب می‌شود. اهمیت آموزش به عنوان یک مزیت رقابتی، بر همگان محرز و آشکار است. آموزش سازمانی در زمره فعالیت‌های حساس و اثربخش شرکت‌های بیمه به شمار می‌آید و راهبردی کلیدی در ایجاد و افزایش مهارت‌های کارکنان محسوب می‌شود چراکه ابزاری برای توسعه منابع انسانی است. شرکت‌های بزرگ، همه‌ساله بخش قابل توجهی از سرمایه خود را صرف آموزش نیروهای انسانی خود می‌کنند تا از این طریق اداره امور بهبود یافته و این امور با کارایی بیشتر و هزینه کمتری انجام شوند. با اجرای برنامه‌های آموزشی و افزایش دانش و مهارت کارکنان، آن‌ها برای تصدی مشاغل و پست‌های بالاتر سازمانی برای حال و آینده آماده می‌گردند. در این مسیر، شرکت‌های بیمه باید خود را برای رویارویی با تحولات پرشتاب آماده کنند. توسعه، پیشرفت و تکنولوژی، ابزارهایی هستند که نیاز به نقش آموزش را بیش از پیش مهم و موثر نموده‌اند. آموزش، یکی از راه‌های اصولی و منطقی در جهت هدایت تلاش‌های نیروی انسانی در سازمان است و باعث بکارگیری استعدادهای نهفته و به وجود آمدن حس انعطاف‌پذیری فکری لازم خواهد شد.

آموزش، به دلایلی همچون افزایش فزاینده علم، درخواست‌های متنوع بیمه‌گذاران، پیچیدگی سازمان، تغییرات شدید در سازمان، تغییرات محیطی، نیاز به تخصص‌گرایی در شغل و ... بسیار ضروری است. توجه به آموزش و بهسازی منابع انسانی، سطح بهره‌وری نیروها را افزایش و کارایی و اثربخشی را ارتقاء می‌بخشد.

در این گزارش، ترجمه ۶ فصل از کتاب درسی مدیریت شرکت بیمه (گواهینامه پیشرفته بیمه، کتاب درسی اکتبر ۲۰۱۲) موسسه بیمه چارتر لندن، ارائه شده است. گواهینامه پیشرفته بیمه، مدرکی است که توسط موسسه بیمه چارتر لندن به دانش‌آموختگانی اعطاء می‌شود که در حال اخذ رتبه دانشجویی این موسسه می‌باشند. در این مرحله، از متقاضیان انتظار می‌رود تا اطلاعاتی را درخصوص تشکلهای بیمه‌ای و مالی و مقررات مربوط به آن‌ها داشته باشند. هدف از این واحد درسی، معرفی مقدماتی مفاهیم و فرایندهای مدیریت شرکت در زمینه بیمه، به همراه برخی از موضوعاتی است که باید توسط مدیران در این سطح، مدنظر قرار گرفته شوند.

حمید کردبچه

رئیس پژوهشکده بیمه

## خلاصه مدیریتی

برای اخذ گواهینامه پیشرفته در زمینه بیمه، انتظار می‌رود دانش‌آموزان سطحی از توانایی و درک شامل موارد ذیل را داشته باشند:

- کاربرد دانش و مهارت‌های آموخته شده به صورت عملی؛
- تجزیه و تحلیل مطالب آموزش داده شده؛
- ارزیابی مسائل و مفاهیم کلیدی؛
- هم‌نهاد کردن مطالب متنوع جزوه درسی.

مطالب گواهینامه پیشرفته بیمه شامل مشخصه‌هایی است که دستیابی به نتایج یادگیری فوق را تضمین می‌کند به طوری که ممکن است از یک دانش‌آموز خواسته شود تا مهارت‌هایی که آموخته است را توسعه بخشیده و در عمل مورد استفاده قرار دهد. هدف آن است که دانش‌آموز، با مطالب، ارتباط فعال برقرار نماید و این ویرایش از مطالب درسی، شامل مشخصه‌هایی می‌باشد که همگی در جهت کمک به یادگیری و مطالعه طراحی شده‌اند.

گواهینامه ۹۹۰، مدیریت شرکت بیمه، یک گواهینامه پیشرفته در زمینه بیمه محسوب می‌شود و مدرکی است که توسط موسسه بیمه چارتر لندن به دانش‌آموختگانی اعطاء می‌شود که در حال اخذ رتبه دانشجویی این موسسه می‌باشند. در این مرحله، از متقاضیان انتظار می‌رود تا اطلاعاتی در خصوص تشکلهای بیمه‌ای و مالی و مقررات مربوط به آن‌ها داشته باشند. هدف از این واحد درسی، معرفی مقدماتی مفاهیم و فرایندهای مدیریت شرکتی در زمینه بیمه، به همراه برخی از موضوعاتی است که باید توسط مدیران در این سطح، مدنظر قرار گرفته شوند.

این مطالب درسی، براساس مفاد آزمون تنظیم شده است و برای این هدف طراحی شده‌اند تا دانش‌آموز را قادر سازند که بتواند موارد ذیل را ارزیابی نماید:

- کفایت سرمایه و قوانین توانگری و تاثیرات آن‌ها بر بنگاه‌های بیمه؛
- ساختارهای مدیریتی و مسائل سازمانی؛
- مفاهیم مالی شرکت در زمینه بیمه؛
- فرایندهای برنامه‌ریزی و کنترل در بیمه؛
- نقش‌های مدیریت سرمایه‌گذاری و مقررات بیمه؛
- چالش‌های موجود در زمینه مدیریت بیمه.

از دانش‌آموختگان، پس از موفقیت در آزمون ۹۹۰، انتظار می‌رود تا:

- مسائل و مفاهیم کلیدی را ارزیابی کنند؛ این بدان معناست که دانش‌آموختگان باید بتوانند مهارت‌هایی را در جهت مقایسه و تبعیض، ارزیابی ارزش و انتخاب گزینه بهتر، کسب نمایند؛
  - دانش و مهارت‌ها را در شرایط عملی، به کار بندند؛ با استفاده از اطلاعات، شیوه‌ها؛ مفاهیم و تئوری‌ها و حل مشکلات.
  - جوانب مختلف مطلب درسی را با یکدیگر ترکیب کنند؛ این بدان معناست که دانش‌آموخته باید بتواند مهارت‌هایی را در استفاده از دیدگاه‌های قدیمی برای خلق دیدگاه‌های جدید و دستیابی به نتیجه، کسب نماید.
- نتایج حاصل از یادگیری این جزوه درسی، حاکی از این اصل است که درک نحوه و زمان استفاده از دانش، به اندازه خود دانش مهم است. اما دانش‌آموزان باید توجه داشته باشند که موفقیت در آزمون ۹۹۰، نیازمند آن است که مطالعات بیشتر و تحقیقات شخصی فراتر از متن اصلی جزوه درسی داشته باشند.

## فهرست مطالب

فصل ۱: نیاز به سرمایه و تاثیر آن بر بنگاه	۹
۱-اهداف یادگیری	۹
۲-مقدمه	۱۰
۳-واژگان کلیدی	۱۰
۴-نیاز به سرمایه	۱۱
۵-مدل‌های مالکیت و مورد استفاده آن‌ها در بیمه	۱۲
۶-منابع سرمایه	۲۰
۷-ماهیت شرکت‌های هلدینگ، گروه‌ها، شرکت‌های تابعه، شرکت‌های وابسته، شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک	۲۳
۸-مصدق بازار لندن	۲۴
فصل ۲: ساختارهای مدیریتی شرکت‌ها	۳۰
۱-اهداف یادگیری	۳۰
۲-مقدمه	۳۱
۳-واژگان کلیدی	۳۲
۴-نقش هیئت‌مدیره	۳۳
۵-جایگاه‌های مدیریت کلیدی در بیمه	۴۱
۶-حاکمیت شرکتی	۴۸
۷-مدیریت ریسک شرکتی	۷۵
۷-مصدق بازار لندن	۸۶
فصل ۳: مسائل سازمانی شرکت‌ها	۱۰۱
۱-اهداف یادگیری	۱۰۲
۲-مقدمه	۱۰۲
۳-واژگان کلیدی	۱۰۲
۴-اصول سازمان	۱۰۳
۵-تمرکز و تمرکززدایی	۱۱۸
۶-اهداف و چالش‌های برون‌سپاری-مدیریت موثر تمهیدات سطح کیفی خدمات	۱۱۹
۷-مصدق بازار بیمه لندن	۱۲۷
فصل ۴: مفاهیم مالی شرکت در حوزه بیمه	۱۳۷
۱-اهداف یادگیری	۱۳۷
۲-مقدمه	۱۳۸

۱۳۸	۳- واژگان کلیدی.....
۱۳۹	۴- نقش واحد مالی.....
۱۴۵	۵- اصول گزارش‌دهی مالی.....
۱۴۷	۶- استانداردهای حسابداری بین‌المللی.....
۱۴۸	۷- تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی.....
۱۵۰	۸- تجزیه و تحلیل جریان نقدی.....
۱۵۲	۹- تفسیر حساب‌های بیمه.....
۱۵۶	۱۰- برنامه‌ریزی مالی و مالیاتی.....
۱۵۸	۱۱- ارزیابی سرمایه‌گذاری/پروژه.....
<b>۱۵۹</b>	<b>۱۲- جذب سرمایه.....</b>
۱۶۲	۱۳- اکتساب و واگذاری کسب‌وکارها.....
۱۶۳	۱۴- مدیریت اعتبار.....
۱۶۴	۱۵- مدیریت نقدینگی.....
<b>۱۷۰</b>	<b>فصل ۵: فرایند برنامه‌ریزی در بیمه.....</b>
۱۷۰	۱- اهداف یادگیری.....
۱۷۱	۲- مقدمه.....
۱۷۱	۳- واژگان کلیدی.....
۱۷۲	۴- سطوح برنامه‌ریزی: شرکتی و کسب‌وکار.....
۱۷۸	۵- برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی.....
۱۸۲	۶- فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک اولیه.....
۱۹۴	۷- مصداق بازار لندن.....
<b>۲۳۰</b>	<b>فصل ۶: فرایندهای کنترل در بیمه.....</b>
۲۳۰	۱- اهداف یادگیری.....
۲۳۱	۲- مقدمه.....
۲۳۴	۳- واژگان کلیدی.....
۲۳۵	۴- فرایند بودجه‌بندی.....
۲۴۰	۵- معیارهای غیرمالی عملکرد.....
۲۴۸	۷- حسابرسی داخلی.....
۲۵۱	۸- مصداق بازار لندن.....



## فصل اول

### نیاز به سرمایه و تاثیر آن بر بنگاه



## فصل ۱: نیاز به سرمایه و تاثیر آن بر بنگاه

### ۱-اهداف یادگیری

این فصل، مربوط به بخش ۱ سرفصل درسی می‌باشد.

شما، در پایان این فصل و انجام تحقیق شخصی، خواهید توانست تا:

- نیاز به سرمایه را توضیح دهید؛
- مدل‌های اصلی مالکیت را با ارجاع خاص به کاربرد آنها در بیمه شرح دهید؛
- رئوس مطالب منابع اصلی سرمایه را اعلام نمائید؛
- رئوس مطالب ساختارهای اصلی شرکت را اعلام نمائید.

## ۲-مقدمه

سرمایه، نیروی حیاتی هر شرکتی، علی‌الخصوص یک شرکت بیمه محسوب می‌شود. در این فصل، دلیل نیاز به سرمایه و شیوه‌ای که دستیابی به سرمایه کافی باعث ایجاد تنوع در مدل‌های مالکیتی که امروزه یافت می‌شوند، می‌گردد، ارائه شده است. سپس به منابع مختلف سرمایه موجود، پرداخته می‌شود و در نهایت، ماهیت شرکت‌های هلدینگ، گروه‌ها و سایر ساختارهای رایج شرکت، توضیح داده می‌شود.

## ۳-واژگان کلیدی

در این فصل، اصطلاحات و مفاهیم ذیل شرح داده خواهد شد:

سهام‌دار <sup>۴</sup>	مدل مالکیت <sup>۳</sup>	تطبیق تولید و تقاضا <sup>۲</sup>	سهام عادی <sup>۱</sup>
بازار سهام <sup>۷</sup>	کاسبکار منفرد <sup>۶</sup>	گروه	اوراق مالکیت <sup>۵</sup>
شرکت محدود، شرکت عمومی محدود <sup>۱۱</sup>	شراکت <sup>۱۰</sup>	شرکت هلدینگ <sup>۹</sup>	سهام ممتاز <sup>۸</sup>
دوجانبه <sup>۱۵</sup>	مسئولیت نامحدود <sup>۱۴</sup>	شرکت تابعه <sup>۱۳</sup>	سود سهام <sup>۱۲</sup>
اساسنامه شرکت <sup>۱۹</sup>	تشکیل شرکت <sup>۱۸</sup>	شرکت وابسته <sup>۱۷</sup>	سرمایه بدهی <sup>۱۶</sup>
اساسنامه <sup>۲</sup>	مسئولیت محدود <sup>۱</sup>	سرمایه‌گذاری مشترک <sup>۲۱</sup>	اوراق قرضه <sup>۲۰</sup>

1. Ordinary Shares
2. Gearing
3. Ownership Model
4. Shareholder
5. Equity
6. Sole Trader
7. Stock Market
8. Preference Shares
9. Holding Company
10. Partnership
11. Ltd, Plc
12. Dividend
13. Subsidiary Company
14. Unlimited Liability
15. Mutual
16. Debt Capital
17. Associate Company
18. Incorporation
19. Memorandum of Association
20. Bond
21. Joint Venture

اوراق قرضه (در جمع) <sup>۳</sup>	شرکت <sup>۴</sup>	شرکت سهامی تضامنی <sup>۵</sup>	اوراق بهادار <sup>۶</sup>
سرمایه <sup>۷</sup>	تشکیل شرکت <sup>۸</sup>		

#### ۴- نیاز به سرمایه

در صنعت بیمه، سرمایه، پادشاه محسوب می شود.

سرمایه، پولی است که برای شرکت در جهت انجام کسب و کارش موجود می باشد. در طول عمر یک شرکت، مورد نیاز است، اما خصوصا در موارد ذیل ضروری است:

- شروع - خرید دارایی‌هایی ضروری برای داد و ستد همچون محل کار شرکت، کارخانه، ماشین‌آلات، تکنولوژی، مواد خام؛
- تجارت - پوشش دهی هرگونه عدم انطباق میان جریان پول نقد ورودی و خروجی کسب و کار؛
- رشد - پرداخت هزینه‌های توسعه همچون بازاریابی و خرید دارایی‌های بیشتر؛ تحقیق و توسعه محصولات جدید.

میزان سرمایه مورد نیاز در صنایع مختلف ممکن است به طور قابل توجهی متفاوت باشد. از یک طرف، یک مغازه کنار خیابان نیازی به خرید دارایی‌های گرانبه‌ای ندارد، و با محدود شدن تقاضای مشتری به همسایگی نزدیک، به زودی کاهش درآمد رخ خواهد داد. برای یک مغازه‌دار، ارزشمند نیست که در صورتی که سودهای کسب و کار به طور نسبی افزایش نمی‌یابند، سرمایه بیشتری را صرف کند. از طرف دیگر، شرکت‌ها در برخی از صنایع، نیاز به میزان قابل توجهی از سرمایه دارند. بیمه، یکی از این صنایع محسوب می‌شود به دلیل نیاز به:

- تولید در مقیاس بالا - بسیاری از مشتریان بالقوه‌ای وجود دارند که اساسا محصولات مشابهی را درخواست می‌نمایند، در نتیجه، در مقیاس بالا تولید می‌کنند و محصولات جذاب می‌فروشند.
- دارایی‌های گران - همچون ساختمان‌های بلند، یک شبکه توزیع و تکنولوژی پیشرفته.

<sup>1</sup>. Limited Liability (LLP)

<sup>2</sup>. Articles of Association

<sup>3</sup>. Debenture

<sup>4</sup>. Firm

<sup>5</sup>. Joint Stock Company

<sup>6</sup>. Securities

<sup>7</sup>. Capital

<sup>8</sup>. Incorporation

- هزینه‌های بالای بازاریابی - درمیان بسیاری از سایر شرکت‌های بیمه در بازار، رقابت سختی برای برد مشتریان وجود دارد. در نتیجه، هزینه‌های بازاریابی نیز گرایش به بالا بودن دارند.
- حل و فصل عدم اطمینان - پیامد بیمه، عدم اطمینان است، در نتیجه، خسارات پرداختی ممکن است از حق بیمه‌های دریافتی فراتر روند. به همین دلیل، یک شرکت بیمه نیاز به سرمایه کافی برای متقاعد نمودن مقرران گذاران، مشتریان و واسطه‌گران دارد به طوری که پول همیشه برای پرداخت خسارات موجود خواهد بود.

### ? تصمیم مدیریت شرکتی: سرمایه شروع

چه میزان سرمایه برای راه‌اندازی شرکت مورد نیاز خواهد بود؟

### ۵- مدل‌های مالکیت و مورد استفاده آن‌ها در بیمه

نیاز متفاوت برای دسترسی به سرمایه کافی برای انجام یک کسب‌وکار، باعث ایجاد مدل‌های مختلف مالکیت شده است. این مدل‌ها، از معامله‌گر انحصاری ساده تا شرکت عمومی محدود<sup>۱</sup> پیچیده، متغیر است.

#### ب۱- انواع مدل مالکیت

##### ۱) معامله‌گر ساده

این مدل، ساده‌ترین و قدیمی‌ترین شکل مالکیت کسب‌وکار محسوب می‌شود. این کسب‌وکار، از لحاظ قانونی، هیچ ماهیت جداگانه‌ای را از صاحب ندارد، که اغلب به آن مالک<sup>۲</sup>، اطلاق می‌شود. مالک ممکن است به تنهایی کار کند یا تعداد کمی از افراد استخدام نماید. در کسب‌وکار ممکن است از سرمایه خود مالک یا سرمایه عاریه گرفته شده استفاده گردد، و با ریسک مالک انجام می‌پذیرد. در صورتی که کسب‌وکار بدهی به‌بار آورد، مالک می‌تواند پول بیشتری را در مقایسه با آنچه در کسب‌وکار سرمایه‌گذاری شده است، از دست دهد. چنین کسب‌وکار خصوصی، ارتقاء فرصت‌ها را محدود می‌سازد، اما قطعاً، به مالک آزادی قابل توجهی در عملکرد را می‌دهد، و نیازی نیست که سودها، با فردی دیگری، به‌جز مسئولین مالیات، تقسیم شوند.

<sup>۱</sup> Public Limited Company

<sup>۲</sup> Proprietor

## ۲) شراکت

نیاز به سرمایه بیشتر، باعث ایجاد مرحله بعد در توسعه مالکیت کسب و کار می‌گردد: شراکت. این اتحاد صاحبین، که شرکاء نامیده می‌شوند برای انجام کسب و کار به کمک یکدیگر است. هر شریک، نسبت مورد توافقی از سرمایه را کمک می‌کند و مدیریت و سودها براساس توافق شراکتی، تقسیم می‌شوند. با این وجود، همانند مورد معامله‌گر ساده، شراکت، از هیچ ماهیت حقوقی فراتر از شرکای خود برخوردار نیست در نتیجه، هر شریک در حد کل ثروت شخصی خود، در معرض ریسک قرار دارد.

(این مشکل مسئولیت محدود، یک مانع بزرگ برای افرادی که درصدد سرمایه‌گذاری در یک کسب و کار هستند، محسوب می‌شد تا اینکه با ایجاد یک شرکت سهامی تضامنی، این مشکل حل شد- به بخش (ج) مراجعه نمایید) گرچه شرکت‌های سهامی تضامنی، جایگزین بخش اعظم شراکت شده‌اند، اما کاملاً منسوخ نشده‌اند. شراکت‌ها در مقایسه، عاری از محدودیت‌های قانونی در فعالیت‌های خود هستند و از این واقعیت که سودها، پیش از توزیع به شرکاء، مالیات‌گذاری نمی‌شوند (بدون هیچ‌گونه مالیات بر سود سهام)، نفع می‌برند. بسیاری از شغل‌های حرفه‌ای همچون پزشک‌ها، حسابداران، وکلاء و مشاورین مدیریت، همچنان بر این اساس فعالیت می‌کنند.

در برخی از حوزه‌های قضایی، شکل جدیدی از شراکت، مجاز می‌باشد، شراکت با مسئولیت محدود. این نوع شراکت شبیه به شرکت سهامی تضامنی با مسئولیت محدود می‌باشد. مسئولیت هر شریک، محدود به میزانی است که در شراکت، سرمایه‌گذاری نموده است و نه میزان ثروت شخصی‌اش. شرکت‌های حسابداری و حقوقی بین‌المللی، و تعداد کمی از کارگزاران بیمه، مجذوب این مدل برای کاهش خسارات خطرات شغلی شدند که ممکن است علیه شرکاء صورت پذیرد، شده‌اند. شراکت‌هایی با مسئولیت محدود، دارای عبارت با مسئولیت محدود (LLP) در ادامه اسم شرکت می‌باشند.

## ۳) شرکت سهامی تضامنی

توسعه تولید در مقیاس بالا و فعالیت بازرگانی طی انقلاب صنعتی، تقاضای بی‌سابقه‌ای را برای سرمایه ایجاد نمود که بسیار فراتر از توانایی‌های معامله‌گران ساده و شراکت‌ها بود. در نتیجه، برای دسترسی به سرمایه از سرمایه‌گذاران بیشتر، و فائق آمدن بر مشکلات آن‌ها در خصوص ریسک کردن کل ثروتشان در صورت ورشکستگی کسب و کار، شرکت سهامی تضامنی ایجاد گردید. این مسئله، در اشکال مختلف خود، به یک مدل مالکیتی مورد استفاده توسط اکثریت گسترده شرکت‌ها در جهان امروزی تبدیل شد.

شرکت سهامی تضامنی، بر مبنای مفهوم **شراکت**<sup>۱</sup> می‌باشد، به عبارت دیگر، شرکتی با ماهیت حقوقی منفک از صاحبین خود. شرکت سهامی تضامنی، یک «شخص حقوقی» یا شرکت سهامی است که قادر به تملک بر اموال خود، تعقیب کردن و مورد تعقیب شدن است، و کسب و کار را با نام خود صرفنظر از اینکه چه کسی به طور اتفاقی مالک سهامش در هر زمان خاص است، انجام می‌دهد. سرمایه، از اشخاصی که سهام صادره توسط شرکت را خریداری می‌کنند، حاصل می‌شود و آن‌ها سود سهام را جدای از سود شرکت، دریافت می‌کنند.

این **سهام‌داران**، **صاحبین شرکت** محسوب می‌شوند، آن‌ها مدیران را منصوب می‌کنند تا نمایندگان و معتمدینشان باشند، و مدیران در عوض، مدیران را منصوب می‌کنند تا شرکت را اداره نماید. سهام‌داران می‌توانند در مورد مسائل مهم در مجامع عمومی رای دهند و از **حق عزل مدیران** و انحلال شرکت برخوردارند. سهام، در چارچوب شرایطی خاص، می‌تواند به طور آزادانه خرید و فروش شود (به عبارت دیگر، برای ایجاد نقدینگی)، در نتیجه، باعث افزایش جذابیت سرمایه‌گذاری خواهد شد. نکته مهمی که باعث ایجاد تمایز این نوع از مدل‌های مالکیت از قبلی‌ها می‌گردد، آن است که شرکت از **مسئولیت محدود** برخوردار است. صرفنظر از میزان عدم موفقیت کسب و کار، مالکین نباید بیش از ارزش سهامشان را از دست بدهند. به علاوه، در صورتی که شرکت در نهایت منحل گردد، و همه سایر بدهی‌ها تسویه شوند، هرگونه پول باقی‌مانده در میان سهام‌داران، توزیع می‌شود.

در نتیجه، شرکت سهامی تضامنی، یک پیشنهاد جذاب برای سرمایه‌گذاران بالقوه محسوب می‌شود، و مالکیت کسب و کار و دسترسی به سرمایه از سراسر اقتصاد مقدور می‌شود. شرکت‌ها، در عوض مزیت قادر بودن برای محدود کردن مسئولیت، مسئولیت‌های خاصی را در قبال جامعه دارند. آن‌ها باید در چارچوب‌های سخت‌تری حرکت کنند و آزادی کمی برای عملکرد خصوصا در زمینه مالی، حاکمیت و اجرا دارند.

### شراکت

علیرغم معامله‌گران ساده و مشارکت‌ها، یک شرکت با مسئولیت محدود، کسب و کاری متحدالشکل محسوب می‌شود. در نتیجه:

- شرکت از ماهیت حقوقی جداگانه‌ای به نسبت مالکین (سهام‌داران) خود برخوردار است.
- فعالیت حقوقی به نام شرکت با مسئولیت محدود صورت می‌پذیرد، و نه به نام سهام‌داران.
- سهام‌داران و (سایر افراد) می‌توانند از شرکت شکایت کنند.
- این ماهیت حقوقی جداگانه، همچنین به معنای آن است که شرکت از تداوم بیشتری برخوردار است،

<sup>۱</sup> Incorporation

به دلیل اینکه ماهیت آن با مرگ یا بازنشستگی سهامدارانش پایان نمی‌یابد.

- مالکین از مسئولیت محدود در قبال بدهی‌های کسب‌وکار خود برخوردارند.
- مالکین نمی‌توانند وادار شوند تا از ثروت خود برای تصفیه هرگونه بدهی‌های کسب‌وکار استفاده کنند.

مهم‌ترین مزیت شرکت با مسئولیت محدود آن است که سهامداران دقیقاً می‌دانند که چه مقدار پول را ریسک می‌کنند. این مسئله افراد را تشویق به سرمایه‌گذاری می‌کند، در حالی که می‌دانند محدودیتی بر میزان پولی که می‌توانند از دست دهند وجود دارد.

### تمرین تحقیق

به وبسایت‌های ذیل مراجعه و با آن‌ها آشنا شوید. کاربرد احتمالی آن‌ها در ارائه اطلاعات پشتیبانی برای این واحد را ارزیابی نمایید:

کسب‌وکار	بیمه	مختلف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.managementhelp.org">www.managementhelp.org</a></li> <li>• <a href="http://www.investopedia.com">www.investopedia.com</a></li> <li>• <a href="http://www.moneyterms.co.uk">www.moneyterms.co.uk</a></li> <li>• <a href="http://www.investorwords.com">www.investorwords.com</a></li> <li>• <a href="http://www.learnmanagement2.com">www.learnmanagement2.com</a></li> <li>• <a href="http://www.businessballs.com">www.businessballs.com</a></li> <li>• <a href="http://www.managementhelp.org">www.managementhelp.org</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.abi.org.uk">www.abi.org.uk</a></li> <li>• <a href="http://www.cii.co.uk">www.cii.co.uk</a></li> <li>• <a href="http://www.swissre.com">www.swissre.com</a></li> <li>• <a href="http://www.munichre.com">www.munichre.com</a></li> <li>• <a href="http://www.lloyds.com">www.lloyds.com</a></li> <li>• <a href="http://www.iii.org">www.iii.org</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.fsa.gov.uk">www.fsa.gov.uk</a></li> <li>• <a href="http://en.wikipedia.org">http://en.wikipedia.org</a> (This provides a quick introduction to many subjects. Be aware that it can be edited by members of the public and so can be unreliable. You should not rely solely on information from this, or any other user-edited website unless you have cross-checked it with other sources.)</li> </ul>

## ب ۲- انواع شرکت سهامی تضامنی

### الف - شرکت عمومی با مسئولیت محدود

احتمالاً، بهترین نوع از شرکت سهامی تضامنی، شرکت عمومی با مسئولیت محدود می‌باشد. اغلب شرکت‌های بزرگ، خانگی<sup>۱</sup>، با استفاده از این مدل مالکیت، تاسیس شده‌اند. شرکتی اینچنین، قادر به کسب سرمایه از عامه

<sup>۱</sup> Household Name Companies

مردم از طریق صدور سهام در بازار سهام می‌باشد. این سهام، به راحتی قابل تبدیل هستند، در نتیجه هر فردی که اکثریت این سهام را خریداری نماید، می‌تواند کنترل شرکت را در اختیار داشته باشد.

در کشورهای مختلف، شیوه‌ها متفاوت است، اما در کشور انگلیس، این شرکت‌ها، دارای حروف plc پس از نامشان هستند. باید حداقل هفت سهام‌دار وجود داشته باشد، اما هیچ حداکثری وجود ندارد- برخی از بزرگ‌ترین plc ها صدها هزار سهام‌دار دارند. در عمل، بیشترین میزان سهام تحت تملک بلوک‌های بزرگ توسط سهام‌داران نهادی<sup>۱</sup> همچون بانک‌ها، صندوق‌های بازنشستگی<sup>۲</sup> و شرکت‌های بیمه می‌باشند. گزارش سالیانه و حساب‌های شرکت‌های عمومی با مسئولیت محدود در قلمرو عامه مردم است، در نتیجه، برای هر فردی که علاقمند باشد، از جمله رقبا، قابل دسترسی می‌باشد.

### ب- شرکت خصوصی با مسئولیت محدود

اکثر شرکت‌های سهامی تضامنی، شرکت‌های خصوصی با مسئولیت محدود می‌باشند و بیشتر تمایل دارند که کسب‌وکاری به مراتب کوچک‌تر داشته باشند. سهام آن‌ها قابل ارائه به عامه مردم از طریق بازار سهام نمی‌باشد، و شرکت، حق دارد تا نقل‌وانتقال آن‌ها را محدود سازد. در مقایسه با plc ها، اطلاعات بسیار کمی در خصوص عملکرد شرکت‌ها نیاز است که به صورت عمومی ارائه گردد. در کشور انگلیس، این شرکت‌ها از دو و پنجاه سهام‌دار، برخوردارند و پس از نام آن‌ها، کلیه «limited» یا فقط Ltd آورده می‌شود.

### ج- شرکت تعاونی

نوع دیگری از شرکت سهامی تضامنی، شرکت تعاونی می‌باشد. در این مدل، مشتریان، مالکین شرکت هستند تا سهام‌داران مجزا. خرید یک محصول (رهن، پس‌اندازها، بیمه و غیره)، باعث خواهد شد که مشتری حق سود بردن و رای دهی در مجمع عمومی را داشته باشد. تقریباً همه شرکت‌ها با مسئولیت محدود تاسیس شده‌اند تا از مشتری-مالکین خود حمایت نمایند. عدم توانایی در صدور سهام به معنای آن است که شرکت‌های تعاونی از فرصت‌های محدودی برای افزایش سرمایه جدید برخوردارند، اگرچه آن‌ها ممکن است قادر به جذب وام نیز باشند اگر از نظر مالی در وضعیت سالمی باشند.

تا نیمه دوم قرن بیستم، مدل مالکیت تعاونی، مدل مرسوم بود، جذابیت اصلی آن هم این بود که محصولات ممکن بود ارزان‌تر باشند چراکه هیچ نیازی به تقسیم سود سهام‌داران به نرخ‌گذاری وجود نداشت. همه سودها، می‌توانستند یا دوباره وارد کسب‌وکار شوند و یا دوباره به طریقی میان مشتریان توزیع شوند، چراکه نیازی به

<sup>۱</sup> Institutional Shareholders

<sup>۲</sup> Pension Funds



پرداخت سود سهام وجود نداشت. از نظر مدیریت نیز این مدل جذاب بود چراکه شرکت، نیازی نبود که احتمالا برای مدت کوتاه براساس انتظارات سهامداران به حیات خود ادامه دهد. با این وجود، بعید است که بسیاری از کسب و کارهای جدید، در حال حاضر انتخاب کنند که به عنوان شرکت‌های تعاونی تاسیس شوند.

بسیاری از شرکت‌های بیمه تعاونی و شرکت‌های ساختمانی از حالت تعاونی خارج شدند تا تبدیل به plc شوند و در نتیجه بتوانند از قدرت کسب سرمایه بیشتر از بازار سهام، نفع ببرند.

## ب ۲ الف - گزینه مدل شرکت سهامی تضامنی

هریک از مدل‌ها از مزایا و معایبی برخوردارند:

### • شرکت عمومی با مسئولیت محدود

مزیت اصلی plc، دسترسی به میزان بالای سرمایه از بازار سهام می‌باشد. بعلاوه، یک صورت قیمت در بازار سهام، باعث افزایش پروفایل شرکت می‌شود و آن را قادر خواهد ساخت تا مشتریان و کارکنانی با کیفیت بالا را جذب نماید. بزرگ‌ترین شرکت‌ها تقریبا شرکت‌های عمومی با مسئولیت محدود یا شرکت‌های تابعه آن‌ها می‌باشند.

مشکل اصلی، آن است که شرکت نسبت به تصدی خصومت‌آمیز توسط افرادی که سهام را خریداری می‌کنند، آسیب‌پذیر است. میزان اطلاعاتی که باید در حوزه عمومی از طریق گزارش یا حساب‌ها، ارائه گردد (و در نتیجه در دسترس رقبا باشند) نیز بزرگ‌تر می‌باشد.

### • شرکت خصوصی با مسئولیت محدود

شرکت خصوصی با مسئولیت محدود، از مزیتی برخوردار است که نسبت به تصدی خصومت‌آمیز، آسیب‌پذیر نیست و اطلاعات کمی در حوزه عمومی دارد.

مشکل، آن است که این نوع شرکت از توانایی کمی برای افزایش سرمایه برخوردار است و این مسئله ممکن است باعث محدود کردن توانایی آن برای توسعه گردد.

## • شرکت تعاونی

مزیت شرکت تعاونی آن است که هیچ نیازی به پرداخت سود سهام به سهام‌داران وجود ندارد، در نتیجه نرخ‌ها برای مشتریان ممکن است پایین‌تر باشد. به علاوه، به دلیل اینکه در این شرکت هیچ سهام‌داری بدین صورت وجود ندارد، در نتیجه نسبت به تصدی خصومت آمیز آسیب‌پذیر نیست.

### تصمیم مدیریت شرکتی: مدل مالکیت

کدام مدل مالکیت، مناسب‌ترین محسوب می‌شود- عمومی، خصوصی، تعاونی یا درمورد کارگزار، LLP؟

### آغاز یک شرکت سهامی تضامنی

هنگامی که یک شرکت تاسیس شده است، نیاز است که از لحاظ قانونی براساس مقرراتی مناسب، ثبت گردد. این مسئله به دلیل اینکه یک ماهیت حقوقی جدید ایجاد شده است، ضروری می‌باشد. این رویه در کشورهای مختلف متفاوت است، اما می‌توان گفت در کشور انگلیس، رایج است. در کشور انگلیس، مقررات، قانون شرکت‌هاست و سوابق ثبتی در خانه شرکت‌ها نگه‌داری می‌شوند. دو سند مهمی که ماهیت شرکت را تبیین می‌کنند، ساختار و اختیارات، ثبت می‌شوند. در صورتی که آن‌ها نیاز به اصلاح در آینده داشته باشند، این عمل با توافق سهام‌داران انجام خواهد شد. این دو سند بشرح ذیل می‌باشند:

#### الف- اساسنامه شرکت

این سند، ماهیت حقوقی را تبیین می‌کند که حاکی از موارد ذیل می‌باشد:

- نام شرکت؛
- دفتر ثبتی؛
- اهداف شرکت- اهدافی که به دلایل آن شرکت تاسیس شده است؛
- اینکه سهام‌داران از مسئولیت محدودی برخوردارند؛
- سرمایه سهمی، به‌طور مثال، «سرمایه سهمی ۱۰۰,۰۰۰ پوند به ۱۰۰,۰۰۰ سهام عادی ۱ پوندی، تقسیم می‌شود».

#### ب- اساسنامه

این سند، قوانین فعالیت داخلی شرکت شامل موارد ذیل را تدوین نموده است:

- سهام‌داران و حق رای‌دهی آن‌ها؛

- مفادی در خصوص مجامع عمومی سهام داران؛
- مفادی در خصوص افتتاح حساب‌ها و پرداخت سود سهام؛
- حدود اختیارات قرض گرفتن.

### وبسایت‌های مفید

تاسیس شرکت <[www.companieshouse.gov.uk](http://www.companieshouse.gov.uk)>

قانون ۲۰۰۶ شرکت‌ها <[www.companieshouse.gov.uk](http://www.companieshouse.gov.uk)>

### قانون ۲۰۰۶ شرکت‌ها - ساده‌سازی اساسنامه شرکت

توجه داشته باشید که قانون ۲۰۰۶ شرکت‌ها در پایان سال ۲۰۰۹ به‌طور کامل اجرا شده است. این قانون، تغییرات قابل توجهی را در اساسنامه یک شرکت، ایجاد می‌نماید. در مورد شرکت‌هایی که در آینده، تاسیس خواهند شد، اساسنامه، به‌شیوه‌ای ساده اعلام خواهد کرد که امضاءکنندگان تمایل به تشکیل شرکت دارند و توافق نموده‌اند تا عضو آن باشند. در صورتی که شرکت براساس سهامش، محدود باشد، اعضاء، توافق می‌نمایند که حداقل هریک، یک سهم داشته باشند.

البته، اکثریت شرکت‌ها در صنعت بیمه براساس مقررات قدیمی تشکیل شده‌اند، در نتیجه هنوز اطلاعات کاملی را در اساسنامه خود افشاء می‌سازند.

### ب۲- استفاده از مدل‌های مالکیت در بیمه

تقریباً همه شرکت‌های بیمه بزرگ و واسطه‌گران، شامل شرکت‌های عمومی با مسئولیت محدود یا شرکت‌های تابعه آن‌ها هستند، به‌دلیل اینکه آن مدل بیشتر مناسب عملکردهایی با مقیاس بالا می‌باشد. مابقی کسب‌وکارها، شرکت‌های خصوصی با مسئولیت محدود و خصوصاً در بخش عمر، برخی از شرکت‌های تعاونی که تصمیم گرفته‌اند دیگر تعاونی نباشند، هستند.

سازمان‌های خدماتی مختلف (حسابداران، وکلاء، مشاورین مدیریت، ارائه‌دهندگان ادعای خسارات و غیره) ممکن است همچنین شرکت‌های سهامی تضامنی باشند، گرچه در شیوه‌های حرفه‌ای ممکن است از شراکت استفاده شود.

## تحقیق

یک نمونه از معامله‌گر ساده، شراکت، شراکت با مسئولیت محدود، شرکت خصوصی با مسئولیت محدود، شرکت عمومی با مسئولیت محدود و شرکت تعاونی بیابید- ترجیحا به طریقی با صنعت بیمه در ارتباط باشد. در هر مورد، توجه کنید چرا آن شرکت را انتخاب کرده اید تا براساس آن مدل مالکیت خاص، فعالیت نماید. مزایا و معایب مربوط به آن مدل کدامند؟

## ۶- منابع سرمایه

منابع اصلی سرمایه برای هر دو شرکت عمومی و خصوصی با مسئولیت محدود، سهام‌داران، سودهای باقی‌مانده و قرض‌گیری‌های طولانی‌مدت می‌باشند. سرمایه مخاطره‌آمیز و صندوق تامین سرمایه‌گذاری، اغلب امروزه در بدو تاسیس شرکت‌های جدید، مورد استفاده قرار می‌گیرند.

## ج ۱- سرمایه سهام‌دار

اکثر سهام صادره توسط شرکت‌ها، سهام عادی هستند که اوراق مالکیت نیز نامیده می‌شوند. این سهام این اختیار را به سهام‌داران می‌دهند تا در مجامع عمومی رای داده و سودهای سهام را براساس سوددهی شرکت، دریافت دارند. در یک سال بسیار ضعیف، شرکت ممکن است تصمیم بگیرد تا مدعی سود سهام نشود، اما هنگامی که سودهای خوب به دست آیند، سود سهام ممکن است بسیار بالا باشند. در نتیجه، سهام عادی، به‌طور کلی دارای ریسک بالا اما به‌طور بالقوه سرمایه‌گذاری با بازده بالا محسوب می‌شود. سهام، به‌طور معمول در طول عمر شرکت، باز خرید نمی‌شوند در نتیجه سهام‌دارانی که تمایل به وصول سرمایه‌گذاری خود دارند، سهام خود را به سرمایه‌گذار دیگری خواهند فروخت که این عمل در زمینه شرکت plc از طریق بازار سهام انجام خواهد شد.

هنگامی که یک شرکت در نهایت، منحل شود، سهام‌داران عادی، آنچه پس از پرداخت بدهی به طلبکاران باقی مانده است، دریافت می‌کنند- آنها آخرین نفر در صف هستند. هیچ سقفی در زمینه آنچه آنها می‌توانند دریافت دارند، وجود ندارد، اما در صورتی که شرکت ورشکسته شده باشد، ممکن است هیچ مبلغی قابل پرداخت به سهام‌داران وجود نداشته باشد. از طرف دیگر، نمی‌توان از آنها بازخواست کرد که برای پرداخت بدهی‌های سررسید شده شرکت، به افراد بیشتری کمک کنند، چراکه مسئولیت آنها محدود است.

یک شرکت ممکن است همچنین سرمایه خود را از طریق صدور سهام ترجیحی، سهامی با ریسک پایین‌تر، افزایش دهد. سهام‌داران ترجیحی، این اختیار را دارند تا سود سهامی که در زمان صدور، ثابت شده است را

دریافت دارند. سود سهام ترجیحی، به اندازه سودی نیست که سهامداران عادی در یک سال خوب دریافت می‌دارند اما همیشه قبل از سود سهام سهامداران عادی پرداخت می‌شود- به همین علت است که سود سهام «ترجیحی» نامیده می‌شود. سهامداران ترجیحی، اختیاری برای رای‌دهی ندارند مگر آنکه شرکت به آن‌ها سود سهام پرداخت ننماید. آن‌ها همچنین هنگامی که شرکت منحل شود، در رتبه‌ای بالاتر از سهامداران عادی در لیست طلب‌کاران قرار دارند.

(برخی از سهام‌های ترجیحی قابل تبدیل هستند. این بدان معناست که آن‌ها ممکن است به سهام‌های عادی به تشخیص صاحب آن تبدیل شوند).

سهام در بدو تشکیل شرکت، صادر می‌شوند. آن‌ها ممکن است در هر یک از مراحل بعدی، هنگامی که شرکت درصد افزایش سرمایه است، صادر شوند.

#### وبسایت‌های مفید

و سرچ کنید 'ordinary shares' و [www.moneyterms.co.uk](http://www.moneyterms.co.uk)

و سرچ کنید 'raising finance' و [www.businesslink.gov.uk](http://www.businesslink.gov.uk)

نسبت سرمایه با سود ثابت به سرمایه سهمی، تطبیق نامیده می‌شود. تطبیق با میزان بالا (یا در آمریکا، نسبت بالای بدهی به دارایی خالص متغیر)، داشتن نسبت بالایی از سرمایه با سود ثابت است. البته، این سود باید بدون توجه به شرایط تجارت پرداخت شود و انعطاف‌پذیری سهام عادی را ندارد که سودهای آن می‌تواند براساس شرایط فعلی تنظیم شوند.

#### تصمیم مدیریت شرکتی: تطبیق

شرکت، چگونه باید در سطح بالا، تطبیق داده شود؟ انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات سرمایه ممکن است بر میزان ریسکی که یک شرکت برای آن آماده شده است تا فعالیت‌های کسب‌وکار خود را به‌عهده بگیرد، تاثیر گذارد.

ج ۲- سود انباشته<sup>۱</sup>

یک شرکت ممکن است تصمیم بگیرد که همه سود خود را طی یک سال، به سهام‌داران خود، توزیع ننماید، اما نسبتی از آن را نگه‌دارد تا برای سرمایه‌گذاری مجدد در کسب‌وکار، صرف شود. این شیوه، شیوه‌ای مهم و ارزان برای افزایش سرمایه محسوب می‌شود.

## ج ۳- قرض‌گیری درازمدت (سرمایه بدهی)

سومین منبع سرمایه، قرض‌گیری درازمدت است. این مسئله معمولاً از طریق صدور سرمایه بدهی، صورت می‌پذیرد، به عبارت دیگر یک قرارداد وام است که وعده بازپرداخت مبلغ قرض گرفته شده در بازه‌ای خاص را می‌دهد و میزان مبلغ توافق شده‌ای از سود را طی بازه وام پرداخت می‌کند. قراردادهای وام به قرض‌دهندگان، هیچ حق مالکیت شبیه آن سهام‌داران را نمی‌دهند اما قرض‌دهندگان حق دارند تا فعالیت قانونی را برای اداء قرض در صورت قصور شرکت انجام دهند.

وام‌های چنین شرکتی، دارایی‌های ارزشمندی هستند و به همین دلیل، ممکن است به طرقی شبیه به سهام، خرید و فروش شوند. قراردادهای وام برای شرکت‌های عمومی با مسئولیت محدود، اوراق قرضه<sup>۲</sup> خوانده می‌شوند و قابل معامله در بازار سهام هستند. اوراق قرضه‌ای که تحت حمایت اوراق بهادر دارایی‌های کسب‌وکار یک شرکت هستند، سندهای قرضه<sup>۳</sup> محسوب می‌شوند.

## تحقیق

به کتابخانه محلی خود مراجعه کنید و مجموعه کتب، ژورنال‌ها و مجلات دوره‌ای در خصوص کسب‌وکار و بیمه را مطالعه کنید. هرگونه پایگاه داده مرتبط را یادداشت کنید. کاربرد احتمالی آن‌ها در ارائه اطلاعات پشتیبانی در این زمینه را ارزیابی کنید. در صورتی که عضو CII هستید، می‌توانید از خدمات دانش ارائه شده در وبسایت [www.cii.co.uk/knowledge](http://www.cii.co.uk/knowledge) استفاده کنید.

<sup>1</sup> Retained Profit

<sup>2</sup> Bonds

<sup>3</sup> Debentures

## ۷- ماهیت شرکت‌های هلدینگ، گروه‌ها، شرکت‌های تابعه، شرکت‌های وابسته، شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک

برخی از عملکردهای بزرگ کسب‌وکار، که به‌عنوان گروه‌ها شناخته می‌شوند، متشکل از مجموعه‌ای از شرکت‌هاست که با گذشت زمان اکتساب یا ایجاد شده‌اند. در برخی از موارد، در واقع صدها شرکت در یک گروه وجود دارد. در مرکز این گروه، یک شرکت هلدینگ خواهد بود که مالک سهام در سایر شرکت‌هاست. در صورتی که این شرکت هلدینگ مالک بیش از ۵۰ درصد از سهام در یک شرکت باشد، به‌عبارت دیگر، دارای منافع حاکم باشد، در نتیجه، آن شرکت دیگر، یک شرکت تابعه محسوب می‌شود، و در صورتی که آن شرکت، مالک همه سهام باشد، شرکت تابعه با تملک کامل است.

هیچ تعریف دقیقی وجود ندارد اما اصطلاح «شرکت وابسته» اغلب در صورتی استفاده می‌شود که شرکت هلدینگ از سهام اقلیت یعنی کمتر از ۵۰ درصد برخوردار است، اما با این وجود، قابل توجه نیست. برای اینکه این اصطلاح به کار برده شود، باید همچنین برخی از سودهای کسب‌وکار مشترک میان شرکت‌ها وجود داشته باشد که از طریق سرمایه‌گذاری در سهام به یکدیگر متصل شده باشند. در نتیجه، در صورتی که یک شرکت، سهام را در شرکت دیگر فقط به‌عنوان سرمایه‌گذاری خریداری نموده باشد، مورد استفاده قرار نمی‌گیرد.

شرکت سرمایه‌گذاری مشترک، نامی است که به یک شرکت کاملاً جدید ایجاد شده توسط دو یا چند شرکت اطلاق می‌شود که هر یک نسبتی از سهام را در اختیار دارند در نتیجه آن‌ها می‌توانند بر استراتژی آن شرکت تاثیر گذارند. این شیوه‌ای از استفاده از منافع مشترک شرکت‌ها از طریق ارائه منابع از هریک از شرکت‌ها و سهیم شدن منافع می‌باشد.

### تصمیم مدیریت شرکتی: ساختار گروه

مناسب‌ترین ساختار برای گروه کدام است؟

### نظارت بر شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک

سهام میان دو مالک به‌نسبت ۵۱:۴۹ در بسیاری از شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، تخصیص داده می‌شود. این مسئله، باعث تسهیل در تصمیم‌گیری می‌شود اگر مالکین نتوانند بر سر مسئله‌ای توافق نمایند. تاریخ پر از نمونه‌هایی از شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک ۵۰:۵۰ است که رکود استراتژیک یا هنوز بدتر از آن را تجربه

نموده‌اند، مدیرارشد اجرایی، یک مالک علیه دیگری محسوب می‌شود به طوری که هیچکس مسئول نیست.

اصطلاح شرکت به طور معمول برای هر نوع از کسب‌وکار استفاده می‌شود. در واقع، در کشور انگلیس، FSA از اصطلاح «شرکت» را برای هر سازمان کسب‌وکاری که تحت پوشش مقررات مالی باشد، به کار می‌برد.

### بازتاب انتقادی

۱- آیا می‌توانید شرایطی را تصور کنید که فردی که امروز در حال شروع یک شرکت بیمه است، ممکن است انتخاب کند که از مدل شرکت تعاونی استفاده نماید؟

۲- چرا تصور می‌کنید که سهام ترجیحی به طور کلی سود کمتری را در مقایسه با سهام عادی به دست می‌دهد؟

۳- چرا تصور می‌کنید که شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، طی سال‌های اخیر، بسیار معروف شده‌اند؟ چرا یک شرکت برمی‌گزیند که یک شرکت تابعه با مالکیت کامل را تاسیس نماید و از همه سودهای آن استفاده ننماید؟

## ۸- مصداق بازار لندن<sup>۱</sup>

### ۱-۳-۱- مدل مالکیت لویدز

لویدز، بازار بیمه‌ای متشکل از اعضاء شرکتی و فردی می‌باشد. یک برند بسیار قوی بین‌المللی است که کسب‌وکار بیمه‌ای را به لندن جذب می‌نماید. اعضاء لویدز، کسب‌وکار بیمه‌ای خود را در سندیکاها انجام می‌دهند، هر یک توسط یک نماینده مدیریتی که یک شرکت با مسئولیت محدود می‌باشد، اداره می‌شوند.

اعضاء لویدز یا «مهی‌اکنندگان سرمایه<sup>۲</sup>» همانطور که اغلب شناخته می‌شوند، کسب‌وکار بیمه را از طریق سندیکاها به دلایل مختلف به سود یا ضرر خود می‌پذیرند (به عبارت دیگر، اعضاء لویدز به طور مشترک مسئول زیان‌های یکدیگر نیستند).

عضویت در لویدز، شامل تعدادی از انواع مختلفی از اعضاء می‌باشد:

<sup>1</sup> London Market Supplement

<sup>2</sup> Capital Providers



- **اعضاء فردی<sup>۱</sup> یا «نام‌ها»**، اشخاصی با ارزش خالص بالا هستند که مواجهه آن‌ها با ریسک‌های بیمه‌ای که صادر می‌کنند، نامحدود است.
- **اعضاء شرکتی<sup>۲</sup> متشکل از شخص‌های حقوقی<sup>۳</sup>** (شامل شرکت‌هایی با مسئولیت محدود و شراکت‌هایی با مسئولیت محدود) و شراکت‌های اسکاتلندی با مسئولیت محدود هستند که منحصرًا برای صدور کسب‌وکار بیمه در لویدز شکل گرفته‌اند.
  - **اعضاء شرکتی که شرکت‌هایی با مسئولیت محدود می‌باشند** می‌توانند تحت تملک سایر نهادها یا اشخاص شرکتی باشند. شرکت‌هایی که تحت تملک شخص یا گروهی از اشخاص مرتبط هستند اغلب با عنوان «کمپانی اسم‌ها<sup>۴</sup>» شناخته می‌شوند؛ آن‌ها غالباً به‌عنوان مکانیسمی برای اعضاء فردی برای تبدیل بیمه‌گری‌شان از وضعیت مسئولیت نامحدود به مسئولیت محدود، تشکیل شده‌اند.
  - **شراکت اسکاتلندی<sup>۵</sup> با مسئولیت محدود** که شراکت محدودی است که در اسکاتلند شکل گرفته است، نوع دیگری از اعضاء شرکتی محسوب می‌شود. علیرغم سایر حوزه‌های قضایی، یک شراکت محدود که در اسکاتلند ایجاد شده است، از شخصیت حقوقی جداگانه‌ای برخوردار است و در نتیجه می‌تواند عضو لویدز باشد. همانند کمپانی اسم‌ها، آن‌ها اغلب توسط اعضاء فردی که تمایل به تبدیل شدن به بیمه‌گری با مسئولیت محدود دارند، ایجاد می‌شوند.
  - **ابزارهای تبدیل گروهی<sup>۶</sup>** شبیه به شرکت‌هایی با مسئولیت محدود یا شراکت‌های اسکاتلندی با مسئولیت محدود می‌باشند و برای این هدف تشکیل شده‌اند تا گروه‌هایی از اعضاء فردی بتوانند با مسئولیت محدود، از طریق ابزاری مشابه به بیمه‌گری تبدیل شوند.
  - **شراکت‌هایی با مسئولیت محدود<sup>۷</sup>** دسته‌بندی جدیدی از عضو شرکتی در لویدز با تاریخ اجرا از ۱ ژانویه ۲۰۰۷ محسوب می‌شود. شراکت با مسئولیت محدود، نوعی از نهاد شرکتی است که طبق قانون شراکت با مسئولیت محدود سال ۲۰۰۰ تاسیس شده است. همانند کمپانی اسم‌ها یا شراکت‌های اسکاتلندی با مسئولیت محدود، اعضاء فردی می‌توانند با مسئولیت محدود، از طریق شراکت‌هایی با مسئولیت محدود به بیمه‌گری تبدیل شوند یا آن‌ها می‌توانند توسط فرد جدید و مهیاکنندگان سرمایه شرکتی که تمایل به مشارکت در لویدز برای اولین بار دارند، تدوین شوند.

<sup>1</sup> Individual Members

<sup>2</sup> Corporate Members

<sup>3</sup> Body Corporates

<sup>4</sup> Nameco

<sup>5</sup> Scottish Limited Partnerships (“SLP”)

<sup>6</sup> Group Conversion Vehicles

<sup>7</sup> Limited Liability Partnerships (“LLPs”)

#### ۱-۴-انجمن بین‌المللی بیمه‌گری لندن<sup>۱</sup> یا مدل «بازار شرکت»<sup>۲</sup>

انجمن بین‌المللی بیمه‌گری لندن و «بازار شرکت» اصطلاحات محاوره‌ای قابل تبدیل به یکدیگر در بیش از ۴۰ شرکت بیمه و بیمه اتکایی هستند که در لندن یا به‌واسطه لندن فعالیت می‌کنند. این شرکت‌ها و آژانس‌های مدیریتی در لویدز، در مجموع بازار بیمه‌گری لندن را تشکیل می‌دهند. محل اصلی شرکت‌ها، یا انگلیس یا شرکت‌های تابعه انگلیس یا شعبات دفاتر گروه‌های بین‌المللی هستند.

در گروه‌هایی که دفتر اصلی آن‌ها در منطقه اقتصادی اروپا، واقع شده است، شرکت‌های تابعه انگلیسی آن‌ها و شعبات دفاتر آن‌ها، قادر هستند تا کسب‌وکار برون مرزی اتحادیه اروپا را طبق مفاد خدمات آزادی اتحادیه اروپا، انجام دهند. شعبات، تابع مقررات قضایی دفاتر اصلی ایالات مربوطه‌شان، می‌باشند، در حالی که شرکت‌های تابعه تابع مقررات کشور انگلیس هستند. این مسئله حاکی از میزان بالای استقلال یک شرکت تابعه در مقایسه با یک شعبه دفتری است.

در مورد گروه‌هایی که مکان اصلی‌شان خارج از منطقه اقتصادی اروپاست، شرکت‌های تابعه انگلیس، کاملاً تابع مقررات نظارتی انگلیس می‌باشند، در حالی که شعبات مشمول تمهیدات مقرراتی خاص کمتر سختگیرانه انگلیس می‌باشند که استحکام مالی شرکت مادر و قوانین خانه را مدنظر قرار می‌دهند. تمهیدات تجارت در مورد شعبات، به‌همین صورت محدودتر از شرکت‌های تابعه می‌باشند.

تعدادی از شرکت‌ها همچنین دارای منافع در لویدز به‌عنوان اعضای شرکتی می‌باشند، در نتیجه، هم در انجمن بین‌المللی بیمه‌گری لندن و هم بخش‌های لویدز از بازار لندن، فعالیت می‌کنند.

انجمن بین‌المللی بیمه‌گری لندن، به‌عنوان یک انجمن تجاری، هیچگونه اجباری بر عضویت ندارد و هیچگونه اختیارات مقرراتی یا نظارتی مستقیم بر اعضای خود ندارد. ماموریت آن، ارتقاء و توسعه جو کسب‌وکار برای شرکت‌های بیمه و بیمه اتکایی بین‌المللی است که در لندن یا به‌واسطه لندن فعالیت می‌کنند. به همین دلیل، این انجمن منافع اعضا را در لندن، انگلیس و در صورت نیاز به‌صورت بین‌المللی، تامین و ارتقاء می‌بخشد.

وبسایت‌های مفید

[www.lioyds.com](http://www.lioyds.com)

[www.iua.co.uk](http://www.iua.co.uk)

<sup>۱</sup> International Underwriting Association of London (IUA)

<sup>۲</sup> "Company Market" Model

## بازتاب انتقادی

- ۱- چرا بسیاری از سرمایه‌های شرکتی طی سال‌های اخیر، جذب لویدز شده‌اند؟
- ۲- چرا برخی از شرکت‌ها در لویدز و در بخش‌های بازار شرکت، فعالیت می‌کنند؟

فهرست کتب

- Atrill, P. and McLaney, E. (2008) *Accounting and Finance for Non-Specialists*, 6th Edition. FT Prentice Hall. (Chapter 4)
- Boddy, D. (2008) *Management: An Introduction*, 4th Edition. FT Prentice Hall. (Chapter 19)

## سوالات تجدید نظر

۱	چرا شرکت‌های بیمه، نیاز به سرمایه بیشتر در بسیاری از صنایع دیگر، در مقایسه با کسب‌وکارها دارند؟
۲	سه نوع اصلی از شرکت سهامی تضامنی کدامند؟
۳	چرا بسیاری از شرکت‌های تعاونی تصمیم به خروج از تعاونی شدن می‌گیرند؟
۴	منابع اصلی سرمایه برای شرکت‌های عمومی با مسئولیت محدود کدامند؟
۵	میان یک شرکت تابعه و یک شرکت وابسته، تمایز ایجاد نمایید.

## سناریوی ۱ مدل‌های حاکمیت - سوال

شما به مدرسه قدیمی خود مراجعه نموده‌اید تا یک سخنرانی را با عنوان «فرصت‌های شغلی در شهر لندن» ایراد نمایید. این سخنرانی، بسیار خوب پیش می‌رود و با جلسه پرسش و پاسخ زنده ادامه می‌یابد. در میان پرسش‌های ارائه شده به شما، از سوی دانش‌آموزان، موارد ذیل مطرح شده‌اند:

- الف- چرا برخی از شرکت‌ها اصطلاح "plc" را پس از نام خود دارند و چرا برخی دیگر اصطلاح "Ltd" دارند؟
- ب- اوراق بهادار قابل معامله و سهام چه هستند و چرا اینقدر مهم هستند؟
- ج- در صورتی که یک شرکت بسته شود، چه اتفاقی برای همه پول می‌افتد؟

د- شرکت هلدینگ چیست؟

ه- چگونه می‌توانم یک شرکت تاسیس کنم؟



## فصل دوم

### ساختارهای مدیریتی شرکتها

## فصل ۲: ساختارهای مدیریتی شرکتها

### ۱-اهداف یادگیری

این فصل مربوط به سرفصل درسی بخش ۲ می باشد.

شما، در پایان این فصل و انجام تحقیق شخصی، خواهید توانست تا:

- نقش هیئت مدیره را توضیح دهید؛
- مدل ذی نفع را توضیح داده و ارتباط آن با مدیریت شرکتی را ارزیابی نمایید؛
- حاکمیت شرکتی را با ارجاع خاص به منشور حاکمیت شرکتی انگلیس و قانون ساربنز-آکسلی آمریکا<sup>۱</sup> توضیح دهید؛
- فرایند مدیریت ریسک شرکتی را تشریح کنید؛
- نقش جایگاه‌های مدیریتی کلیدی در بیمه را به طور خلاصه توضیح دهید.

<sup>۱</sup> US Sarbanes-Oxely Act

## ۲-مقدمه

در این فصل، محتوایی ضروری برای درک بیشتر آنچه در این فصل خواهد آمد، ارائه شده است. نحوه سازمان‌دهی مدیریت شرکت‌ها، به‌طور کلی و نقش ایفاء شده توسط جایگاه‌های مدیریتی کلیدی در بیمه، بررسی شده است.

نقش هیئت‌مدیره‌ها توضیح داده می‌شود. هیئت‌مدیره، گروهی از اشخاصی است که به‌طور مشترک بر فعالیت‌های شرکت نظارت می‌کنند که توسط مدیریت موظف (رئسا و مدیران تمام وقت ارشد) انجام می‌شوند. ساختار و مسئولیت‌های واقعی هیئت‌مدیره‌ها تاحدودی براساس نوع شرکت و حوزه‌های قضایی که آن‌ها درحال فعالیت هستند، متفاوت است، اما برای تامین هدف این دوره فعلی، عمدتاً بر جایگاهی درمیان شرکت‌های سهامی تضامنی براساس قانون انگلیس، تاکید شده است.

دو وظیفه، از جمله اجزاء لاینفک وظیفه نظارتی هیئت‌مدیره، محسوب می‌شوند:

## الف - منافع سهام‌دار

سابقاً، دلیل اصلی که هیئت‌مدیره‌ها، نهاده می‌شدند، حمایت و توسعه منافع سهام‌داران بود. این مسئله امروزه نیز صحیح می‌باشد، اما از دهه ۱۹۸۰، درک فزاینده‌ای وجود داشته است که شرکت‌ها نیز نیاز دارند تا منافع (گاهی اوقات متضاد) گروه‌های مختلف ذی‌نفعان همچون مشتریان، کارکنان، واسطه‌گران، دولت و در سطح وسیع عامه مردم را تشخیص دهند. عدم موفقیت در تحقق انتظارات معقول این ذی‌نفعان می‌تواند اعتبار شرکت را به مخاطره انداخته و پیامدهای جدی، اگر نه خطرناک را برای شرکت در بر داشته باشد. در نتیجه، انتظار می‌رود که هیئت‌مدیره مدرن، به فراتر از منافع سهام‌داران، بیندیشد. این مدل ذی‌نفع در بخش ه، بحث شده است.

## قانون شرکت‌ها ۲۰۰۶

آخرین ویرایش قانون شرکت‌ها، منافع سایر ذی‌نفعان را به رسمیت می‌شناسد. این قانون درحال حاضر، مدیران را ملزم می‌نماید تا «درمیان مسائل دیگر» موارد ذیل را در نظر داشته باشند:

- احتمال پیامدهای طولانی‌مدت در تصمیماتشان؛
- منافع کارکنان شرکت؛
- نیاز به توسعه ارتباطات تجاری شرکت با عرضه‌کنندگان، مشتریان و سایرین؛
- تاثیر عملکردهای شرکت بر جامعه و محیط؛
- تمایل به حفظ شهرت برای دستیابی به استانداردهای بالا در انجام کسب‌وکار؛ و
- نیاز به رفتار منصفانه میان اعضاء (به عبارت دیگر، سهام‌داران) شرکت

## ب- مدیریت ریسک

هیئت مدیره‌ها باید اطمینان حاصل کنند که ریسک‌های شرکت، به شیوه‌ای مناسب، ارزیابی و حل و فصل می‌شوند. به نظر می‌رسد که این مسئله، بخش بسیار مهمی از مسئولیت هیئت مدیره، خصوصاً در زمینه بیمه و سایر خدمات مالی محسوب می‌شود که طی آن‌ها مبالغ بالایی از پول مطرح است. بهترین شیوه در مدیریت ریسک شرکتی که شامل ریسک‌های منفی (نزولی) و مثبت (صعودی) می‌باشند در بخش د بررسی خواهند شد.

انجام وظیفه موثر توسط هیئت مدیره، سخت است، حداقل اینکه آن‌ها باید بر گزارشات ارائه شده از سوی مدیریت موظف اتکاء کنند تا از وضعیت واقعی شرکت، اطلاع داشته باشند. عدم موفقیت متعاقب هیئت مدیره‌ها در جلوگیری از رسوایی‌های شرکتی با پروفایل بالا همچون موارد شرکت‌های انرون، وردکام، مکسل و آرتور اندرسون باعث ایجاد یک چارچوب مستحکمی از قوانین و فرایندهای روزافزونی شد که تعیین کننده شیوه‌ای بود که بر شرکت‌ها (خصوصاً شرکت عمومی با مسئولیت محدود) به طور داخلی به واسطه هیئت مدیره و مدیریت موظف، نظارت می‌گردد. این نوع حاکمیت شرکتی در بخش ج توضیح داده شده است.

## ۳- واژگان کلیدی

این فصل اصطلاحات و مفاهیم ذیل را توضیح می‌دهد:			
نگهداری ریسک <sup>۲</sup>	قانون ساربنز-آکسلی	مجمع عمومی سالیانه <sup>۱</sup>	هیئت مدیره
کمیته ریسک <sup>۵</sup>	فرایند مدیریت ریسک <sup>۴</sup>	مجمع عمومی فوق العاده <sup>۳</sup>	نظارت هیئت مدیره
مدیر ارشد ریسک <sup>۹</sup>	ریسک نزولی و صعودی <sup>۸</sup>	کمیته حسابرسی <sup>۷</sup>	مدل ذی نفع <sup>۶</sup>
نهاد ناظر <sup>۱۲</sup>	BS31 100	کمیته جبران خدمات <sup>۱۱</sup>	رئیس <sup>۱۰</sup>

1. Annual General Meeting (AGM)

2. Risk Retention

3. Extraordinary General Meeting (EGM)

4. Risk Management Process

5. Risk Committee

6. Stakeholder Model

7. Audit Committee

8. Upside and Downside Risk

9. Chief Risk Officer

10. Chairman

11. Remuneration Committee

12. Authority



مسئولیت <sup>۴</sup>	اشتهای ریسک <sup>۳</sup>	کمیته انتصاب <sup>۲</sup>	مدیر ارشد اجرایی <sup>۱</sup>
پاسخ‌گویی <sup>۸</sup>	ریسک‌گریزی و ریسک‌پذیری <sup>۷</sup>	مدیر ریسک شرکتی <sup>۶</sup>	مدیر موظف <sup>۵</sup>
نقش‌های مدیریتی کلیدی <sup>۱۲</sup>	اصلاح ریسک <sup>۱۱</sup>	حاکمیت شرکتی <sup>۱۰</sup>	مدیر غیرموظف <sup>۹</sup>
	انتقال ریسک <sup>۱۵</sup>	منشور حاکمیت شرکتی انگلیس <sup>۱۴</sup>	جلسات هیئت‌مدیره <sup>۱۳</sup>

#### ۴- نقش هیئت‌مدیره

##### الف-۱- ترکیب هیئت‌مدیره

مدیران شرکت سهامی تضامنی توسط سهام‌داران برای فعالیت به‌عنوان نمایندگان و افراد مورد اعتماد شرکت منصوب می‌شوند تا به‌دنبال سودهای آن‌ها باشند. مدیران، سپس هیئت مدیران را تشکیل می‌دهند و یکی از اعضاء خود را به‌عنوان رئیس انتخاب می‌کنند. اولین وظیفه رئیس، کسب اطمینان از برگزاری درست و موثر جلسات می‌باشد. بعلاوه، رئیس، اغلب چهره سرشناس شرکت و هیئت‌مدیره آن چهره سرشناس دنیای بیرون است.

مدیران، ممکن است متعاقباً منتصب یا توسط سهام‌دار رای‌دهنده در مجمع عمومی سالیانه به انتصاب مجدد هیئت‌مدیره درآیند. دو نوع مدیر متفاوت وجود دارد:

1. Chief Executive Officer (CEO)
2. Nomination Committee
3. Risk Appetite
4. Responsibility
5. Executive Director
6. Enterprise Risk Management
7. Risk Avoidance and Risk Seeking
8. Accountability
9. Non-executive Director
10. Corporate Governance
11. Risk Modification
12. Key Management Roles
13. Board Meetings
14. UK Corporate Governance Code
15. Risk Transfer

## ۱- مدیران موظف

مدیران موظف به صورت تمام وقت در شرکت کار می کنند و از مسئولیت مدیریتی برای انجام بخش های کسب و کار برخوردارند. هیئت مدیره، معمولاً یکی از مدیران موظف را انتصاب می کند تا پاسخگوی انجام امور شرکت به طور روزمره باشد. این فرد، در جاهای مختلف مدیر ارشد اجرایی یا مدیرعامل نامیده می شود. مدیر ارشد اجرایی نیز مدیریت شرکت را انتصاب می کند.

## ۲- مدیران غیرموظف

مدیران غیرموظف، انتصاب های پاره وقتی است به طوری که آن ها بابت تخصص هایی که به هیئت مدیره ارائه می دهند، انتخاب شده اند. آن ها نقش مدیریت موظف را در شرکت ایفاء نمی کنند. با این وجود، آن ها جلسات هیئت مدیره را برگزار می کنند و ممکن است عضو کمیته های فرعی باشد تا رویکردی مستقل را از مسائلی همچون حسابرسی، جبران خدمات مدیریت و مدیریت ریسک ارائه دهند.

### مدیران غیرموظف

ما انتظار داریم تا مدیران موظف، مسئولیت های ذیل را داشته باشند:

- کمک به همکاران موظف و هیئت حاکمه شرکت در تدوین و نظارت بر راهبرد شرکت؛
  - ارائه رویکردی مستقل برای مدیریت کسب و کار به طور کلی، بررسی دقیق رویکرد مدیریت موظف، عملکرد شرکت و استانداردهای راهبردی؛
  - انجام سایر مسئولیت هایی که توسط هیئت مدیره تعیین شده است، به طور مثال، به عنوان عضو کمیته هیئت مدیره مانند کمیته حسابرسی یا کمیته جبران خدمات؛
- انتظارات از مدیران غیرموظف و مدیران موظف متفاوت است.

در بسیاری از حوزه های قضایی اصلی، مدیران موظف و غیرموظف شرکت های عمومی با مسئولیت محدود، برای اینکه مجاز به اخذ جایگاه های خود شوند، باید براساس مقررات، تایید شوند که اشخاصی مناسب و شایسته هستند.

برای سایر اعضاء مدیریت، رایج است که عنوان مودبانه «مدیر» ارائه شود، اما مادامی که آن ها در واقع توسط سهام داران، به هیئت مدیره انتصاب شوند، از لحاظ قانونی، مدیر محسوب نمی شوند. آن ها فقط متصدیان مهم محسوب می شوند.

## الف ۲- مسئولیت‌های هیئت‌مدیره

هدف هیئت‌مدیره، نظارت بر شرکت و هدایت آن به‌طور کلی است. باید اطمینان حاصل کند که منافع سهام‌داران به‌صورت قانونی از طریق ارائه جهت‌گیری واضح به مدیریت شرکت و تامین مالی و ارائه تسهیلاتی که آن‌ها را قادر می‌سازد تا در دستیابی به اهداف خود موفق شوند، حفظ شده و ارتقاء یابند.

اغلب هیئت‌مدیره‌ها، از پنج وظیفه برخوردارند:

- مقررات‌گذاری موظف (مدیران موظف و سایر اعضای مدیریت ارشد) برای کسب اطمینان از اینکه آن‌ها از منافع سهام‌دار و قوانین حاکم بر انجام کسب‌وکار، محافظت می‌نمایند؛
- تصویب گزارش و حساب‌ها، بودجه‌های سالیانه، راهبرد و سایر برنامه‌های مهم؛
- انتخاب، ارزیابی و قدردانی از مدیر ارشد اجرایی و کسب اطمینان از اینکه برنامه‌ریزی برای جایگزینی مدیران به شکلی فعال، مدنظر قرار گرفته است؛
- نظارت بر فرایند ارزیابی ریسک و کسب اطمینان از اینکه اقدامات ضروری برای کاهش آن‌ریسک‌ها، انجام شده است؛
- کسب اطمینان از اینکه درستی و حقیقت شرکت، در خصوص مسائل مهمی همچون صحت گزارش‌دهی مالی، انطباق قانونی و مقرراتی، و نیز انطباق با استانداردهای اخلاقی شرکت، تایید شده است.

در عمل، هیئت‌مدیره، دیوانخانه‌ای اصلی برای اخذ تصمیمات مهم، محسوب می‌شود. گزارشات را از مدیریت دریافت، تصمیمات را اخذ و پیشنهادات را ارائه می‌نماید. در یک شرکت عمومی با مسئولیت محدود، هیئت‌مدیره معمولاً، بین ۱۰ تا ۲۰ عضو دارد، که نسبت قابل توجهی از آن را مدیران غیرموظف تشکیل داده است. همان شخص ممکن است جایگاه رئیس یا مدیر ارشد اجرایی را به‌خود اختصاص دهد اما این جایگاه در حال کمتر رایج شدن است چراکه دو جایگاه به‌طور قابل توجهی، دو وظیفه جداگانه را به انجام می‌رسانند، که از لحاظ منطقی در یک راستا نیستند- به‌طور کلی، رئیس مسئول ارزیابی عملکرد مدیر ارشد اجرایی می‌باشد.

هیئت‌مدیره تعیین می‌کند که چه اختیاراتی را باید برای خود نگه دارد و چه اختیاراتی را باید مدیران موظف، محول سازد. این بدان معناست که در برخی از شرکت‌ها، هیئت‌مدیره همه تصمیمات کلیدی را اخذ می‌نماید؛ در تعداد کمی از شرکت‌ها، فقط کمی بیش از یک صحنه‌گذاری از سوی مدیر موظف است. با این وجود، در بسیاری از شرکت‌های بزرگ، یک حد وسط میان این دو نقطه وجود دارد، به‌طوری که هیئت‌مدیره بر تصمیماتی بسیار مهم، متمرکز می‌شود. در چنین شرکت‌هایی، عمده تصمیم‌گیری، برعهده مدیر موظف می‌باشد. این وظایف

ممکن است به‌طور هفتگی با تشکیل کمیته مدیران موظف، هیئت مدیریت یا برخی از سمت‌های مشابه، انجام شوند.

## عقل سلیم

هیئت‌مدیره‌ها ممکن است بر مسائل بزرگ متمرکز شوند و چندان وارد جزئیات بیشتری نشوند. آن‌ها نباید سعی کنند تا وظیفه مدیران موظف را برایشان انجام دهند. آن‌ها باید سوالات را بپرسند و بر مبنای عقل سلیم قضاوت صحیحی را داشته باشند.

## تصمیم مدیریت شرکتی: ترکیب و نقش هیئت‌مدیره

مناسب‌ترین ترکیب و نقش هیئت‌مدیره کدام است؟ توازن اختیار میان رئیس و مدیر ارشد اجرایی و میان مدیران موظف و غیرموظف، در نحوه عملکرد شرکت، مهم و تاثیرگذار است.

## وبسایت‌های مفید

[www.iod.com](http://www.iod.com) و سرچ کنید «مدیر بودن»

## جلسات شرکت

### الف) جلسات هیئت‌مدیره

جلسات هیئت‌مدیره به‌صورت دوره‌ای در فواصل معین (براساس حجم کار) برگزار می‌شوند. در یک شرکت عمومی با مسئولیت محدود، این جلسات به‌طور ماهیانه برگزار می‌شوند. جلسات کمیته‌های فرعی هیئت‌مدیره مثلاً کمیته‌های حسابرسی، جبران خدمات و ریسک، نیز به‌صورت دوره‌ای برگزار می‌شوند.

**ب) جلسه عمومی سهام‌داران**

هرساله باید حداقل یک جلسه سهام‌داران برگزار شود- جلسه عمومی سالیانه<sup>۱</sup> (گرچه این مسئله یک الزام برای شرکت‌های خصوصی محسوب نمی‌شود). این جلسه به‌طور معمول از سوی رئیس، تجویز می‌شود به‌طوری که کل هیئت‌مدیره حاضر در جلسه، آماده پاسخ‌گویی به سوالات می‌باشند. در جلسه عمومی سالیانه، آیت‌های دستور جلسه استاندارد به‌طور معمول شامل موارد ذیل می‌باشد:

- تصویب گزارش و حساب‌های مدیران برای آن سال؛
- اعلام سود سهام؛
- انتخاب مدیران؛
- جبران خدمات مدیران؛
- انتصاب حسابرس.

در صورتی که یک شرکت نیاز به تصویب یک قطعنامه خاص و فوری در سایر زمان‌های سال داشته باشد، جلسه عمومی را برگزار خواهد نمود که در برخی از شرکت‌ها براساس قانون ۲۰۰۶ شرکت‌ها، به آن، جلسه عمومی فوق‌العاده، اطلاق می‌گردد. این جلسه ممکن است به‌طور مثال، برای تغییر اساسنامه شرکت، دریافت تاییدیه برای مسئله یک سهم جدید، یا اقدام با اکتساب عمده<sup>۲</sup>، مورد استفاده قرار گیرد.

جلسه عمومی یک شرکت عمومی با مسئولیت محدود، اغلب یک اتفاق بزرگ است که رسانه‌ها، سهام‌داران نهادی<sup>۳</sup> و تحلیل‌گران تجاری<sup>۴</sup> نیز در آن حضور دارند. این جلسه همچنین فرصتی برای به‌چالش کشیدن عملکرد و برنامه‌های آتی شرکت محسوب می‌شود و سهام‌داران می‌توانند درخصوص مسائل مهمی همچون عاملیت بالقوه، عزل یک عضو از هیئت‌مدیره رای دهند. همچنین مناسبتی است که طی آن سهام‌دار فردی ممکن است عقیده خود را ارائه دهد و به‌طور عمومی اعتراض خود را ایراد نماید.

1. Annual General Meeting (AGM)

2. Major Acquisition

3. Institutional Shareholders

4. Business Analysts

## الف ۳- کمیته‌های فرعی هیئت‌مدیره

### (۱) کمیته حسابرسی<sup>۱</sup>

کمیته حسابرسی برای ایجاد دسترسی محرمانه مدیران غیرموظف به حسابرسین ایجاد می‌شود، گرچه مدیر ارشد اجرایی و مدیر مالی به‌طور رایج با دعوتنامه در این کمیته حضور می‌یابند. معمولاً سه تا چهار بار در سال برای بررسی موارد ذیل برگزار می‌شود:

- گزارشات و حساب‌ها پیش از انتشار؛
- هرگونه بی‌نظمی و بی‌قاعدگی که باید به هیئت‌مدیره گزارش گردد؛
- کفایت سیستم‌های داخلی؛ و
- اینکه حسابرسین فعلی باید دوباره انتصاب شوند و میزان حق‌الزحمه‌شان.

کمیته حسابرسی همچنین تا زمان ایجاد کمیته ریسک اختصاصی، نظارت بر مدیریت ریسک را از طرف هیئت‌مدیره بعهده می‌گیرد- به (۴) سایر کمیته‌ها در ذیل مراجعه نمایید.

### (۲) کمیته جبران خدمات<sup>۲</sup>

این کمیته گاهی اوقات به‌عنوان «کمیته رئیس» شناخته می‌شود و اغلب متشکل از فقط مدیران غیرموظف می‌باشد. سه تا چهار بار در سال برگزار می‌شود و موارد ذیل را بررسی می‌کند:

- پکیج‌های جبران خدمات و سود مدیران موظف و مدیران ارشد؛
- ارتقاء/عزل مدیران موظف؛
- جانشینی مدیریت.

### (۳) کمیته انتصاب<sup>۳</sup>

این کمیته، یک کمیته با تک هدف می‌باشد که متقاضیان را بررسی و به مدیران هیئت‌مدیره شامل رئیس، پیشنهاد می‌دهد.

<sup>1</sup>. Audit Committee

<sup>2</sup>. Remuneration Committee

<sup>3</sup>. Nomination Committee

#### ۴) سایر کمیته‌ها

این کمیته‌ها شامل کمیته ریسک<sup>۱</sup> برای نظارت بر مدیریت ریسک، کمیته سرمایه‌گذاری<sup>۲</sup> برای نظارت بر مدیریت سرمایه‌گذاری، و کمیته انطباق<sup>۳</sup> برای نظارت بر انطباق با قانون و مقررات می‌باشند.

#### ب- نقش جایگاه‌های مدیریتی کلیدی در بیمه

##### ب۱- نظارت، مسئولیت و پاسخ‌گویی

برای درک کامل نقش‌های مدیریت، ضروری است که تفاوت میان مفاهیم نظارت، مسئولیت و پاسخ‌گویی شناخته شود.

نظارت نهایی (به عبارت دیگر، آزادی در عمل) در یک شرکت، از آن سهام‌داران است. در یک چارچوب قانونی، آن‌ها می‌توانند آنچه تمایل دارند را با شرکت خود، انجام دهند، اما در عمل، آن‌ها وظیفه نظارت روزمره را به هیئت مدیره محول می‌نمایند- به بخش (۱) پس از این بخش مراجعه نمایید. مدیر ارشد اجرایی در عوض مدیریت ارشد را انتصاب می‌کند، و آن‌ها زیرمجموعه‌های خود را انتصاب می‌کنند و وظیفه‌ای که آن‌ها مسئول شده‌اند به عبارت دیگر، وظیفه‌ای برای انجام آن دارند را تعیین می‌کنند. این فرایند به رده‌های پایین، اغلب کارکنان ارشد منتقل می‌شود. در این شیوه، یک رده نظارتی برای اخذ تصمیمات و انجام عملکردها از طرف شرکت، از سهام‌داران تا کل سازمان ادامه می‌یابد. هنگامی که فردی مسئولیت یک وظیفه را می‌پذیرد، آن‌ها پاسخ‌گوی شخصی خواهند بود که آن وظیفه را به آن‌ها محول نموده است، به عبارت دیگر، آن‌ها ملزم به ارائه گزارش و توضیح عملکردشان هستند. باید در نظر داشت که وظیفه نظارت را می‌توان به شخصی در رده پایین‌تر محول نمود اما مسئولیت را خیر.

به طور مثال، در صورتی که یک بخش فوقانی در دپارتمان صدور بیمه، مرتکب اشتباهی شود که باعث خسارت اصلی شود، مدیر صدور هنوز مسئول تام محسوب می‌شود و پاسخ‌گوی مدیر ارشد اجرایی از بابت عملکرد آن دپارتمان خواهد بود. مدیر صدور نمی‌تواند به مدیر ارشد اجرایی پاسخ دهد که: «به بنده هیچ ارتباطی ندارد، هیچکس به بنده چیزی در زمینه آن مورد خاص نگفته بود»، و انتظار داشته باشد از پیامدهای آن طفره رود. البته، رئیس بخش، مسئول هر مورد بوده است و باید از بابت آن به مدیر صدور بیمه پاسخ‌گو باشد. در نتیجه،

<sup>1</sup>. Risk Committee

<sup>2</sup>. Investment Committee

<sup>3</sup>. Compliance Committee

مدیر صدور و رئیس بخش باید انضباط اداری داشته باشند، و در صورتی که خسارت به اندازه کافی بزرگ باشد، رئیس ممکن است از بابت آن به سهام‌داران از طرف هیئت‌مدیره در جلسه عمومی سالیانه پاسخ‌گو باشد.

همانطور که در فصل ۳ خواهیم دید، شرکت‌ها ممکن است به‌طرقی مختلف سازماندهی شوند. در یک طرف، شرکت ممکن است به‌عنوان یک کسب‌وکار واحد سازمان‌دهی شود به‌طوری‌که تصمیمات توسط مدیران ارشد کلیدی در مرکز شرکت، اخذ شوند. از طرف دیگر، در یک شرکت غیرمتمرکز، بخش‌ها ممکن است به کسب‌وکارهای جداگانه‌ای، هر یک با مدیر ارشد اجرایی و تیم مدیریتی خود، سازمان‌دهی شوند. در این زمینه، تصمیمات به‌صورت بخشی با ارجاع کم به مرکز، اخذ می‌شوند. با این وجود، بسیاری از شرکت‌های بزرگ‌تر، انطباقی را میان مرکزیت و عدم مرکزیت ایجاد می‌نمایند، به‌طوری‌که مدیران در مرکز شرکت، یک چارچوب سیاستی را تدوین می‌نمایند که مدیریت کسب‌وکار باید بر مبنای آن فعالیت کنند. در نتیجه، توضیحات ذیل در خصوص جایگاه‌های کلیدی باید به‌عنوان شاخص کلی نقش‌هایی تلقی شوند که ممکن است میان انواع مختلف سازمان‌ها تغییر یابند.

### اصطلاحات سازمانی

یک سازمان از یک سلسله مراتب برخوردار است که در چارت سازمانی آن نشان داده شده است. جایگاه کارکنان با سلسله مراتب<sup>۱</sup> مشخص می‌شود، که از رتبه تا مدیران سپس از دپارتمان‌ها تا طبقه فروشگاه اجرا می‌شود.

مدیران نیاز دارند تا برخی از تصمیمات را به کارکنان (زیرمجموعه‌های) خود محول سازند. این محول نمودن، بر اساس سلسله مراتب صورت می‌پذیرد.

مدیر، در صورت محول نمودن، باید به آن عضو، اختیاری برای اخذ تصمیم و انجام آن وظیفه را بدهد. با انجام چنین کاری، کارمند در حال حاضر از مسئولیتی برای انجام آن کار برخوردار است، و پاسخ‌گوی مدیریت خواهد بود.

در صورت وجود تعداد بالایی از وظایف محوله، شرکت احتمالاً از ساختاری غیرمتمرکز برخوردار خواهد بود: محول نمودن کم با ساختاری متمرکزتر ارتباط خواهد داشت. مدیر نیاز خواهد داشت تا نظارت، هماهنگی و وظیفه‌ای که توسط کارکنان انجام می‌شود را کنترل نماید. تعداد کارکنان تحت کنترل یک مدیر، نشان‌دهنده حیطه کنترل آن مدیر است.

<sup>۱</sup>. Chain of Command



ساختار یک شرکت ممکن است مرتفع یا مسطح باشد. این مسئله نشان‌دهنده تعداد سطوح موجود در سلسله مراتب یک شرکت می‌باشد.

ساختار مرتفع با موارد ذیل در ارتباط است:

- سلسله مراتب‌های بلند
- دامنه کنترل محدود
- کارمند متخصص
- تصمیم‌گیری کندتر
- سیستم‌های ارتباطی رسمی

در نتیجه، بسیاری از شرکت‌ها، سعی نموده‌اند تا ساختارهای خود را مسطح نمایند تا ارتباطات را تسریع و بروکراسی (سلسله مراتب اداری) را از میان بردارند. این مسئله، خارج کردن از لایه‌بندی نامیده می‌شود.

## ۵- جایگاه‌های مدیریت کلیدی در بیمه

### ۱) مدیر ارشد اجرایی<sup>۱</sup>

مدیر ارشد اجرایی، که مدیرعامل نیز نامیده می‌شود، ارشدترین عضو مدیریت یک شرکت محسوب می‌شود. مدیر ارشد اجرایی در جایگاه هیئت‌مدیره می‌نشیند و مسئول هرآنچه است که در درون شرکت، رخ می‌دهد و باید بابت آن پاسخ‌گو باشد. آن‌ها همچنین مدیریت ارشد را انتصاب می‌کنند. نمونه جالب از شرح وظیفه واقعی یک مدیر ارشد اجرایی در بیمه در ضمیمه شماره ۱-۲ ارائه شده است که ایده خوبی در خصوص ماهیت جامع این نقش می‌دهد.

### تصمیم مدیریت شرکتی: گزینه مدیر ارشد اجرایی

چه کسی باید به‌عنوان مدیر ارشد اجرایی برگزیده شود؟ آیا آن‌ها باید از خارج از شرکت، یا حتی خارج از صنعت انتخاب شوند؟ انتخاب شخص درست برای این شغل یکی از مهم‌ترین تصمیماتی است که هیئت‌مدیره می‌گیرد.

<sup>۱</sup>. Chief Executive Officer (CEO)

## ۲) مدیر ارشد عملیاتی<sup>۱</sup>

در برخی از شرکت‌ها، هیئت‌مدیره ممکن است این رویکرد را داشته باشد که سازمان بسیار بزرگ و پیچیده است و به همین دلیل نقش مدیر ارشد اجرایی باید بین دو نفر تقسیم شود. جایگاه ارشد، که توسط مدیر ارشد اجرایی اشغال می‌شود، بر مسائل طولانی‌مدت و استراتژیک متمرکز می‌شود، و توسط مدیر ارشد عملیاتی که مسئولیت فعالیت‌ها و عملکردهای روزمره مدیریت را بعهده می‌گیرد، حمایت می‌شود. واضح است که توازن مسئولیت‌ها میان این دو نقش ممکن است در شرکت‌های مختلف متفاوت باشد. اغلب، مدیر ارشد اجرایی و مدیر ارشد عملیاتی، از شخصیت‌ها و دسته مهارت‌های متضادی برخوردارند.

### تصمیم مدیریت شرکتی: مدیر ارشد عملیاتی

آیا شرکت باید یک مدیر ارشد عملیاتی را برای حمایت از مدیر ارشد اجرایی، انتصاب نماید؟

## ۳) مدیر ارشد مالی

مدیر ارشد مالی، که مدیر مالی نیز نامیده می‌شود، مسئول همه مسائل مالی شرکت می‌باشد و اغلب از بالاترین جایگاه پس از مدیر ارشد اجرایی برخوردار است. مدیر ارشد عملیاتی معمولاً باید یک حسابدار زبده باشد. آن‌ها، ریسک‌های مالی شرکت را مدیریت می‌کنند و نیز مسئول برنامه‌ریزی مالی و گزارش‌دهی، مدیریت سرمایه، ثبت سوابق، مالیات‌بندی، و انتقال عملکرد مالی و پیش‌بینی‌ها به تحلیل‌گران هستند. در صورت لزوم، مدیر ارشد مالی، ممکن است در افزایش سرمایه و اکتساب یا محول نمودن بخش‌هایی از کسب‌وکار، دخالت نمایند. مدیر ارشد مالی، در زمینه بیمه، همچنین بر بازده‌های مقرراتی<sup>۲</sup>، محاسبات ذخیره فنی<sup>۳</sup> و مدیریت سرمایه قانونی<sup>۴</sup> نظارت می‌نماید.

## ۴) منشی شرکت

براساس تغییرات ایجاد شده در قانون ۲۰۰۶ شرکت‌ها، در حال حاضر به انتخاب شرکت‌ها، یک منشی که مسئول انجام وظایف قانونی همچون اظهارنامه‌ها، سازمان‌دهی جلسات هیئت‌مدیره، تنظیم صورت‌جلسات و برقراری ارتباط رسمی با سهام‌داران است، انتصاب می‌گردد. نقش‌ها به‌طور قابل توجهی میان شرکت‌های مختلف متفاوت

<sup>۱</sup> Chief Operating Officer (COO)

<sup>۲</sup> Regulatory Returns

<sup>۳</sup> Technical Reserve Calculations

<sup>۴</sup> Regulatory Capital Management

است و ممکن است شامل میزان قابل توجهی از امور قانونی باشد. منشی‌های شرکت در زمینه فعالیت‌های گسترده بیمه‌ای، بهتر است منشی‌های دارای مجوز و/یا وکلاء باشند.

### ۵) مدیر ارشد ریسک<sup>۱</sup>

در بسیاری از فعالیت‌های بیمه‌ای بزرگ‌تر، مدیریت ریسک در سطح شرکتی انجام می‌شود. یک مدیر ارشد ریسک، اغلب در سطح هیئت‌مدیره یا کمی پایین‌تر، مسئول هماهنگی و مدیریت فرایندهای گسترده کسب‌وکار برای شناسایی، مدیریت، نظارت و ارائه گزارش از ریسک‌هایی است که سازمان با آن‌ها مواجه شده است. آن‌ها ممکن است همچنین مسئول انطباق با قوانین مدیریت ریسک حاکمیت شرکتی و الزامات مدیریت ریسک قانونی و مقرراتی باشند. مدیر ارشد ریسک، هیئت‌مدیره را در ایجاد سیاست مدیریت ریسک و آموزش و حمایت از مدیریت در اجرای فرایندهای مدیریت ریسک موثر، کمک می‌کند.

### ۶) رئیس حسابرسی داخلی

رئیس حسابرسی داخلی، عضو مدیریت ارشد است، که معمولاً مستقیماً به مدیر ارشد اجرایی گزارش می‌دهد. حسابرسین داخلی، مسئول بازرسی مستقل و ارزیابی موثر انواع مختلفی از مدیریت ریسک و فرایندهای کنترل داخلی ایجاد شده توسط مدیریت برای مدیریت ریسک در سازمان است. آن‌ها مشاوره ارائه می‌دهند و درخصوص کفایت شناسایی ریسک و فرایندهای ارزیابی و طرح کنترل‌های داخلی موثر، راهنمایی می‌کنند. آن‌ها درخصوص کفایت کلی کنترل‌های داخلی انجام شده، گزارش ارائه می‌دهند تا هیئت‌مدیره بتواند وظایف گزارش‌دهی خارجی خود را به انجام رساند. آن‌ها با حسابرس خارجی که توسط هیئت‌مدیره برای حسابرسی سوابق مالی کسب‌وکار انتصاب می‌شود و به سهام‌دار گزارش می‌دهد، تفاوت دارند.

### ۷) مدیر بیمه‌گری

مدیری ارشد است که سیاست کلی بیمه‌گری را برای کسب‌وکار، ارائه می‌دهد. این سیاست باید در انطباق با اشتباهی به ریسک تدوین شده از سوی هیئت‌مدیره باشد. مدیر بیمه‌گری باید درخصوص مواردی همچون اینکه در بازار، چه جایگاهی مطالبه می‌شود، ترکیب محصولات کدامند، چه نوعی از ریسک برای شرکت بیمه، جذب است، و میزان نظارتی که ممکن است به مدیر بیمه‌گری خط مقدم محول شود، تصمیم بگیرد. مدیر باید تصمیم بگیرد که شرکت بیمه به چه میزان باید آماده پذیرش هر خسارت به طور خالص باشد، چگونه شرایطی ممکن است ایجاد گردد که انباشت‌های غیر قابل قبولی از اکسپوزر، ایجاد گردند، و حداکثر خسارتی که حساب می‌تواند

<sup>۱</sup>. Chief Risk Officer

با آن تطبیق داشته باشد. بر این اساس، رویکردی می‌تواند برای بیمه‌گری اتکایی تعیین گردد. معمولاً، مدیر، مسئول راهنمای بیمه‌گری، چه به صورت فیزیکی یا الکترونیکی است که دستورالعمل‌های مفصلی را بشرح ذیل ارائه می‌نماید که باید توسط کارکنان خط مقدم، به کار بسته شوند:

- استانداردهایی برای اعمال در بیمه‌گری جدید، تمدید و طی دوره؛
- طبقه‌بندی ریسک‌ها؛
- ریسک‌های غیرقابل قبول؛
- بررسی‌های کنترل ریسک؛
- اصطلاحات و سایر شرایط؛
- حداکثر سقف بیمه خسارت و غرامت/مبلغ بیمه شده؛
- اکسپوزر با اندازه‌گیری و ثبت؛
- رویه‌های نرخ‌گذاری؛
- کاستنی‌های استاندارد.

#### ۸) مدیر خسارات

مدیر خسارات، مسئول سیاست مدیریت خسارات در شرکت بیمه می‌باشد. این مسئولیت، شامل فلسفه خسارات کلی تعیین کننده توازن میان کیفیت و قیمت است. به طور مثال، مدیر خسارات ممکن است یک رویکرد کلی برای مدیریت خسارات را تجویز نماید (به عبارت دیگر، ارائه هماهنگ شده از یک راهکار خسارات مدیریت شده برای مشکل بیمه‌گذار همچون کالاهای جایگزین، به جای فقط ارائه یک چک). مدیر خسارات، به طور معمول، یک راهنمای خسارات شامل معیارهایی بشرح ذیل را ایجاد می‌نماید:

- اطلاع؛
- پذیرش؛
- مقدارسنجی؛
- توافق؛
- استفاده از ارزیابان خسارات؛
- اصلاح‌کنندگان پیشنهادی؛
- ارائه‌دهندگان جایگزین برای کالاها؛

- جلوگیری از تقلب.
- بهبودها؛
- کدگذاری خسارات؛
- ذخیره‌سازی؛
- پرداخت‌های بلاعوض<sup>۱</sup>

مدیر خسارات، همچنین از مسئولیتی برای سطح تخمین‌های موردی برخوردار است که در محاسبه ارزش ذخایر کلی که باید توسط شرکت اخذ شوند، مورد استفاده قرار می‌گیرند.

---

<sup>۱</sup>. Ex Gratia Payments

## ۹) اکچوئر ارشد<sup>۱</sup>

اکچوئرهای، ریاضی دانانی با تخصص ویژه در زمینه بیمه هستند. این نقش، از صنعت بیمه عمر، نشأت گرفته است، که دانش تخصصی آن‌ها برای کسب اطمینان نسبت به اینکه نرخ گذاری و فرضیات سرمایه گذاری، به طور صحیحی مستقر شده‌اند، مورد نیاز است. با این وجود، اکچوئرهای، به طور روزافزونی در کسب و کار بیمه عمر استخدام می‌شوند. اکچوئر اصلی ممکن است مسئول موارد ذیل باشد:

- نرخ گذاری فنی محصولات جدید و فعلی؛
- محاسبه ذخایر خسارات؛
- محاسبه الزامات سرمایه ریسک محور؛
- ارزیابی ریسک سرمایه گذاری برای صندوق‌های حمایت کننده ذخایر فنی؛
- ارزیابی مقرون به صرفه بودن برنامه‌های بیمه اتکایی.

در کشور انگلیس، اکچوئر ارشد، از لحاظ قانونی، به انتصاب شرکت‌های بیمه عمر در می‌آید (اکچوئر منتصب). هنگامی که توانگری ۲ اتحادیه اروپا اجرا شود، احتمال آن وجود دارد که اکچوئرهای برخی از مسئولیت‌های رسمی را برای کسب و کار غیر عمر، مدنظر قرار دهند. به فصل ۹، بخش ب در مورد بحث کامل در خصوص توانگری ۲ مراجعه نمایید.

## ۱۰) مدیر بازاریابی<sup>۲</sup>

بازاریابی، فرایندی است که پیشنهادات ارزشمندی را شناسایی، پیش‌بینی و پیش می‌برد که نیازهای مشتریان را به طریقی بهینه برآورده می‌سازد.

در یک شرکت متمرکز، مدیر بازاریابی ممکن است مسئول تعیین بازارهای اصلی، بخش‌های مشتری، محصولات و توزیع به واحدهای کسب و کار آن باشد. با این وجود، در یک شرکت غیرمتمرکز همچون شرکت بیمه بزرگ، هر واحد کسب و کار اصلی ممکن است تمایل داشته باشد تا مسئولیت فرایند بازاریابی خود را بعهده بگیرد و در نتیجه استراتژی بازار خود برای موقعیت بازار منحصر به فرد خود، ارائه دهد. حتی در این وضعیت، مدیر بازاریابی ممکن است هنوز به همه این فرایندها، ورود نموده و مسئولیت مستقیم را در مورد برخی از بخش‌ها مثلاً، تجزیه و تحلیل بازاریابی، مدیریت و ارتقاء برند ادامه دهد. در برخی از شرکت‌ها، مدیر بازاریابی همچنین مسئول مدیریت وظیفه فروش می‌باشد.

<sup>۱</sup>. Chief Actuary

<sup>۲</sup>. Marketing Director

## ۱۱) مدیر منابع انسانی<sup>۱</sup>

مدیر منابع انسانی، مسئول استفاده کارآمد از منابع انسانی در محل کار می‌باشد. این مسئله شامل توسعه و اجرای سیاست‌هایی برای موارد ذیل می‌باشد:

- برنامه‌ریزی منابع انسانی؛
- استخدام و انتخاب؛
- مدیریت عملکرد؛ و
- پاداش‌ها و قدردانی.

اصطلاح منابع انسانی، دلالت بر یک رویکرد استراتژیک‌تر دارد تا مدیریت سنتی‌تر پرسنل، که حاکی از نیاز به حمایت از ارائه اهداف کسب‌وکار شرکت از طریق مدیریت اشخاص می‌باشد.

## ۱۲) مدیر فناوری اطلاعات<sup>۲</sup>

فراهم‌سازی تکنولوژی موثر و کارآمد، تقریباً برای هر سازمانی، خصوصاً برای شرکت‌های بیمه‌ای که محصولات آن‌ها در ابتدا به‌عنوان داده در سیستم‌های فن‌آوری اطلاعاتشان ثبت می‌شود و بدون آن، نخواهند توانست که حق بیمه‌ها را گردآوری نموده، خسارات را پرداخت نمایند یا به‌هر حال به مشتریان خود، خدمات ارائه نمایند، مهم است. مدیر فن‌آوری اطلاعات (یا مدیر خدمات اطلاعات) مسئول ارائه تکنولوژی می‌باشد. این مسئله ممکن است شامل ارتباط میان صدا، اطلاعات و تصویر در میان طیف وسیعی از سیستم عامل‌ها (تلفن، کامپیوترهای رومیزی/لپ‌تاپ‌ها، شبکه‌ها، سرورها، پردازنده‌های مرکزی، پردازنده‌های ارتباطی، رسانه ذخیره اطلاعات، ابزارهای نمایش و چاپ) و ایجاد ارتباط میان تکنولوژی در سطح سایت‌های متعدد با شخص ثالث و اینترنت، می‌باشد.

## ۱۳) مدیر استراتژی<sup>۳</sup>

بخش لاینفک نقش مدیریت، مسئولیت هر مدیر در توسعه و اجرای برنامه‌ها در واحدهای آنهاست؛ شغل مدیر استراتژی، حمایت از هیئت‌مدیره و مدیریت اجرایی در ایجاد چارچوب استراتژیک گسترده در سطح شرکت و نیز ایجاد یک فرایند برنامه‌ریزی برای کسب اطمینان از اینکه واحدها برنامه‌های معقول و قابل ارائه‌ای را که در راستای آن چارچوب می‌باشند را ارائه می‌نمایند. انتظار می‌رود که مدیر استراتژی، خلاصه‌ای از مدیریت را درخصوص مسائل استراتژیک ارائه نماید، جلسات برنامه‌ریزی را تسهیل نموده، و احتمالاً بر اجرای برنامه‌ها

<sup>۱</sup>. Human Resource Director

<sup>۲</sup>. Information Technology Director

<sup>۳</sup>. Strategy Director

از طریق یک سیستم کارت امتیازی متوازن، نظارت نماید. آن‌ها همکاری نزدیکی را با مدیر ارشد مالی که مسئولیتی در قبال جوانب مالی برنامه‌ها و بودجه‌ها دارد، خواهند داشت.

#### ۱۴) مدیر سرمایه‌گذاری

سیاست سرمایه‌گذاری برای یک شرکت بیمه، بعهده مدیر سرمایه‌گذاری، احتمالاً در ارتباط با مدیر ارشد مالی، می‌باشد. همچنین باید در انطباق با اشتهای به ریسک تدوین شده توسط هیئت‌مدیره، باشد. این سیاست، توسط بخش سرمایه‌گذاری انجام می‌شود گرچه روندی روبه افزایش برای برون‌سپاری حداقل بخشی از آن فعالیت به یک شرکت مدیریت بودجه خارجی وجود دارد. هدف اصلی فعالیت سرمایه‌گذاری، بهینه‌سازی درک قدر و بهای دارایی و درآمد حاصل از بودجه‌های تحت مدیریت، سرمایه‌فعالیت و صندوق‌های بیمه می‌باشد. در این چارچوب هیئت‌مدیره، بخش سرمایه‌گذاری نیاز دارد تا اطمینان حاصل کند که صندوق‌ها: به اندازه کافی برای الزامات شرکت، امن و نقد هستند، بر مبنای نوع سرمایه‌گذاری و بازار، بسط و توسعه می‌یابند؛ و در برابر تعهدات بالقوه در زمینه زمان‌بندی و واحد پول پرداخت، انطباق یافته باشند.

#### تمرین تحقیق

اینترنت، مطبوعات تجاری و روزنامه‌های کشوری را برای آگهی‌هایی در خصوص جایگاه‌های ارشد در شرکت‌های بیمه جستجو کنید. اصطلاحات، نقش‌های ضمنی و پکیج‌های پاداش را با یکدیگر مقایسه کنید. چرا به برخی از جایگاه‌ها بیشتر از سایرین پرداخت می‌شود؟ بررسی کنید که چگونه می‌توانید یک مدیر غیرموظف جدید را استخدام کنید - از چه ابزار مطبوعاتی، می‌توانید استفاده کنید؟

#### ۶- حاکمیت شرکتی

##### ج۱- پیش زمینه

حاکمیت شرکتی:

دسته‌ای از فرایندها و ساختارهای سازمانی است که از طریق آن‌ها هیئت‌مدیره و مدیران ارشد اجرایی، در بالاترین سطح، شرکت را مدیریت می‌کنند.

اگرچه حاکمیت شرکت برای سال‌های متمادی، در برخی از اشکال، وجود داشته است، رسوایی شرکتی با پروفایل بالا در دهه ۱۹۹۰ و اوایل دهه ۲۰۰۰ بود که باعث شد توجه عموم به آن جلب شود. در نتیجه، بسیاری از



دولت‌ها، به‌طور شفاف اعلام نموده‌اند که تمایل دارند تا از هرگونه ورشکستگی شرکت، خصوصاً مواردی که در اثر تقلب یا سوء مدیریت ایجاد شده‌اند جلوگیری نمایند چراکه این‌ها تاثیر مخربی را بر سیستم بازار و اقتصاد به‌طور کلی می‌توانند داشته باشند. در نتیجه، در حال حاضر، روندی در خصوص ایجاد منشورهای اخلاقی برای شرکت‌ها وجود دارد که از لحاظ مشاوره‌ای یا قانونی ضروری می‌باشند.

منشورهای حاکمیت شرکتی در سراسر جهان با یکدیگر متفاوت هستند، اما به‌طور معمول اصولی را شامل موارد ذیل اتخاذ نموده‌اند:

- شرکت‌ها باید به حقوق سهام‌دار احترام گذارند و به سهام‌دار در اعمال آن‌ها کمک نمایند؛
- شرکت‌ها باید بدانند که وظایفی در قبال سهام‌داران داشته باشند؛
- هیئت‌مدیره نیاز به مهارت و شناخت در بررسی و به‌چالش کشیدن عملکرد مدیریت دارد؛
- شرکت‌ها باید یک منشور اخلاقی را برای مدیران و رؤسای خود ارائه دهند که تصمیم‌گیری اخلاقی و مسئولیت‌پذیر را ارتقاء می‌بخشد؛
- شرکت‌ها باید نقش‌ها و مسئولیت‌های هیئت‌مدیره و مدیریت را به‌طور عمومی اعلام کنند تا میزانی از پاسخ‌گویی را به سهام‌داران ارائه دهند؛
- شرکت‌ها باید رویه‌هایی را برای تایید مستقل گزارش‌دهی مالی خود، در اختیار داشته باشند.

در کشورهای انگلیس و آمریکا، این منشورها بیشتر بر منافع سهام‌داران متمرکز هستند. با این وجود، در کشور ژاپن و قاره اروپا، این منشورها تاکید بیشتری بر منافع ذی‌نفعان دارند.

#### تفاوت‌های حاکمیت شرکتی در کشورهای مختلف

حاکمیت شرکتی در هر یک از کشورهای اصلی عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (سازمانی برای همکاری و توسعه اقتصادی) به تدریج توسعه یافته است. سیستم حاکمیتی در هر یک از آن‌ها، حاکی از تاریخ، فرهنگ، ارزش‌های اجتماعی، و سیستم حقوقی در آن کشور می‌باشد. یکی از این متغیرها، می‌تواند میزان تقدم سهام‌دار به‌عبارت دیگر، در اولویت قراردادن سهام‌داران نامیده شود، که امروزه از میزان بسیار بالا در ایالات متحده، به‌طور متوسط در آلمان، کمتر در فرانسه، و تقریباً صفر در ژاپن، متغیر است. در ایالات متحده و انگلیس، فشارهای روزافزونی از سهام‌داران وجود دارد- که امروزه به‌معنای سرمایه‌گذاران نهادی شناخته می‌شوند- تا هیئت‌مدیره‌های شرکت‌های اوراق بهادار را حساس‌تر و پاسخ‌گو به سهام‌داران نگه‌دارند. در نتیجه، این مسئله، مزیت فعلی در توسعه حاکمیت شرکتی محسوب می‌شود.

برای تامین اهداف این واحد درسی، به‌طور خلاصه دو استاندارد دی که به‌بهترین صورت به‌طور بین‌المللی برای شرکت‌های عمومی شناخته شده هستند، مدنظر قرار گرفته شده‌اند.

- **قانون ساربنز-اکسلی در ایالات متحده**، که قوانینی خاصی را برای همه شرکت‌های پذیرهنویسی شده در ایالات متحده تدوین می‌نمایند؛ و

- **منشور حاکمیت شرکتی انگلیس (که سابقاً منشور ترکیبی نامیده می‌شد)** که درخصوص همه شرکت‌های پذیرهنویسی شده در بازار بورس لندن می‌باشد.

درعمل، اغلب فعالیت‌های بیمه‌ای اصلی، برمی‌گزینند تا با یک یا سایر این منشورها، براساس اینکه سهامشان در بازار بورس لندن یا نیویورک پذیرهنویسی شده است، در انطباق باشند. البته، انتظار می‌رود که اگر شرکت‌ها، در هر دو کشور پذیرهنویسی شده‌اند، با هر دو منشور در انطباق باشند.

## ج ۲- قانون ساربنز-اکسلی

قانون ساربنز-اکسلی (عنوان کامل: اصلاحات حسابداری شرکت عمومی<sup>۱</sup> و قانون حمایت از سرمایه‌گذار ۲۰۰۲)<sup>۲</sup> که به‌طور معمول SOX نامیده می‌شود به نام اسپانسرش سناتور پ. ساربنز<sup>۳</sup> و نماینده م اکسلی<sup>۴</sup>، نام‌گذاری شده است. این قانون، استانداردهای پیشرفته‌ای را برای همه شرکت‌های عمومی ایالات متحده که توسط مقررات‌گذار مالی ایالات متحده به‌عبارت دیگر، کمیسیون مبادله و اوراق بهادار ایالات متحده، به‌همراه شرکت‌های حسابداری که آن‌ها را حسابرسی می‌کنند پذیرهنویسی شده‌اند وضع می‌نماید. قانون ساربنز-اکسلی برای تصفیه بازار سهامی که با یک حساب اینترنتی تکان خورده است، به‌همراه توالی رسوایی‌هایی که انجمن‌های اصلی را درگیر نموده‌اند، حسابرسی و در برخی موارد تحلیل‌گران اوراق بهادار، را به کار گرفت. ساربنز-اکسلی، قانون محور است، درمقایسه با منشور حاکمیت شرکتی انگلیس، به‌مراتب در اجرا، سخت‌گیرتر است و جرایم سنگین و محکومیت‌های طولانی‌مدتی را برای کسانی که با الزامات آن انطباق نداشته باشند، به‌همراه خواهد داشت.

SOX متشکل از یازده بخش یا «عنوان» است. جزئیات آن‌ها به‌خوبی مشخص شده است اما احتمالاً موارد مهم در هر یک از آن‌ها بشرح ذیل می‌باشند:

1. Public Company Accounting Reform

2. Investor Protection Act 2000

3. Senator p. Sarbanes

4. Representative M. Oxely

## ۱- هیئت نظارت بر حسابداری شرکت‌های عمومی<sup>۱</sup>

یک موسسه نیمه دولتی است، هیئت نظارت بر حسابداری شرکت‌های عمومی برای مقررات‌گذاری مستقل حسابرسی، ارائه تعریفی از رویه‌هایی برای حسابرسی‌های انطباق و اجرای احکام SOX ایجاد شده است.

## ۲- استقلال حسابرس

استانداردهایی برای استقلال حسابرس خارجی، تدوین شده است که شامل منع آن‌ها از انجام وظیفه مشاوره برای مشتریان حسابرسی شده می‌باشند.

## ۳- مسئولیت شرکت

این مسئولیت شامل اخذ مسئولیت فردی توسط مدیر ارشد اجرایی در قبال صحت گزارشات مالی و جرائمی برای عدم انطباق می‌باشد.

## ۴- افشاءهای پیشرفته مالی

این مسئله شامل الزامات گزارش‌دهی پیشرفته برای تعاملات مالی شامل تعاملات خارج از ترازنامه، و معاملات سهام مدیریت ارشد می‌باشد.

## ۵- تضاد منافع تحلیل‌گران

منشور راهبری، برای تحلیل‌گران اوراق بهادار تدوین شده است که افشاء تضادهای منافع را شامل می‌شود.

## ۶- منابع کمیسیون و نهاد ناظر

این بند، نهاد ناظر کمیسیون بورس و اوراق بهادار را تعریف می‌کند تا افراد حرفه‌ای اوراق بهادار را از فعالیت به‌عنوان کارگزار، مشاور یا دلال، محکوم یا منع سازد.

## ۷- مطالعات و گزارشات

این بخش نحوه انجام بررسی‌ها برای اعمال نقض قانون توسط شرکت‌های عمومی یا حسابرسی را توضیح می‌دهد.

<sup>۱</sup>. Public Company Accounting Oversight Board

## ۸- مسئولیت تقلب شرکتهای و کیفی

این بخش، جرایمی کیفی را برای تقلب از طریق دستکاری، تخریب یا جایگزینی سوابق مالی در نظر می‌گیرد و حمایتی را برای افشاء در نظر می‌گیرد.

## ۹- ارتکاب جرم و جنایت توسط مستخدم اداره (کارگر یقه سفید)

جرایم کیفی برای جرایم و توطئه‌های ارتکاب شده از سوی مستخدم اداره، افزایش یافته است.

## ۱۰- اظهارنامه مالیاتی شرکت

مدیر ارشد اجرایی باید اظهارنامه مالیاتی شرکت را امضاء نماید.

## ۱۱- مسئولیت تقلب شرکت

تقلب شرکت و دستکاری سوابق، به‌عنوان جرایم کیفی، محسوب می‌شوند. کمیسیون بورس و اوراق بهادار، دارای اختیاری در خصوص مسدود کردن پرداختی‌های بزرگ و غیرمعمول می‌باشد.

رویکرد SOX از منشور حاکمیت شرکتی انگلیس متفاوت است. تاکید کمتری بر مدیریت ریسک وجود دارد و بیشتر بر اعتبار گزارشات مالی قابل ارائه به سهام‌داران اطمینان داده شده است. این مسئله در واقع تعجب‌برانگیز نیست چراکه در فضایی نگارش شده است که اولویت در پیش‌گیری از تقلب مدیریتی بیشتر است.

وبسایت مفید

[www.soqlaw.com](http://www.soqlaw.com)

## رویکرد SOX از یک مشاور مدیریتی برجسته

قانون فوری ساربنز-اکسلی ۲۰۰۲، یک قدم اصلی به سمت جلو در اصلاح حاکمیت شرکتی ایالات متحده محسوب می‌شود. این قانون، استانداردها و فرایندهای گزارش‌دهی شرکت‌ها در ایالات متحده را در سطح وسیعی، ارتقاء بخشیده است و کمک نموده است تا معاملات آزادی میان مدیران، سهام‌داران، حسابرسین، مشاورین، بانکداران سرمایه‌گذاری، وکلاء، روزنامه‌نگاران تجاری و غیره، ایجاد گردد. با این وجود، واضح است که این مسئله به‌شيوه‌ای بروکراتیک و با هزینه بالا هم برای خود شرکت‌ها و هم اعتبار تجاری ایالات متحده در

دنیایی گسترده‌تر ایجاد شده است. SOX از تعدادی از اثرات منفی برخوردار است.

در ابتدا اینکه، کمیسیون بورس و اوراق بهادار اطمینان حاصل نموده است که از قدرت‌های سخت‌گیرانه‌ای در شرایط وخیم برخوردار است، اگر مدیر ارشد اجرایی، اگرچه ناخواسته، اشتباهات حساب‌های سه‌ماهه را امضاء نماید، حداکثر جریمه‌ای که آن‌ها از دادگاه‌ها دریافت می‌کنند، یک میلیون دلار جریمه شخصی و پنج سال زندان می‌باشد! دوما اینکه، بسیاری از اشخاصی که طبق SOX تحت کنترل هستند - حسابرسی، مشاورین مدیریت و بانکداران و غیره - به‌نظر می‌رسد که اشخاصی هستند که به‌طرق مختلف به‌طور قابل توجهی به‌واسطه آن‌هایی که این موارد را اجرا می‌سازند، بیشتر سود می‌برد. چه کسی، گفت که با گذشت زمان، هر قانون جدیدی معمولاً تأثیر متضادی را از آنچه مدنظر است به‌دست می‌آورد؟

#### تصمیم مدیریت شرکتی: پذیره‌نویسی ایالات متحده

برای دستیابی به منبع اضافی سرمایه، مدیر ارشد مالی یک شرکت ممکن است درصدد اخذ سهام اعلام شده شرکت در بازار بورس نیویورک باشد. با این وجود، چنین تصمیمی ممکن است از سوی همه اعضای مدیریت شرکتی حمایت نشود، چرا؟

#### ج ۳- منشور حاکمیت شرکتی انگلیس

حاکمیت شرکتی در انگلیس، طی سالیان متمادی به‌صورت بخش‌بخش توسعه یافته است. برای تازه‌واردان، بسیار گیج‌کننده است، اما امید است که خلاصه‌ای که در ادامه ارائه شده است، به خواننده کمک کند که مابقی مطلب را درک کند.

#### خلاصه حاکمیت شرکتی

- مسئولیت درقبال مسئله و به‌روز رسانی منشور ترکیبی درخصوص حاکمیت شرکتی (که از سال ۲۰۱۰ به‌عنوان منشور حاکمیت شرکتی انگلیس شناخته شده است) در شورای گزارش‌دهی مالی انگلیس انجام می‌گردد این منشور بر مبنای «انطباق یا توضیح» در مورد همه شرکت‌های پذیره‌نویسی شده در بورس اوراق بهادار انگلیس اعمال می‌شود. این شیوه، بهترین شیوه برای سایر شرکت‌ها محسوب می‌شود.
- دسته‌ای از بررسی‌های حاکمیت شرکتی در دهه ۱۹۹۰ و اوایل دهه ۲۰۰۰ با ارقام اصلی از صنعت انگلیس انجام شده است. این موارد باعث ارائه منشور ترکیبی مستحکم‌تری در سال ۲۰۰۳ شده است.

- فرایندی موازی در ایالات متحده رخ داد که باعث ایجاد حاکمیت تجویزی تری برای شرکت‌های پذیرهنویسی شده ایالات متحده به شکل قانون ساربنز-اکسلی ۲۰۰۴ گردید.
- نهاد ناظر خدمات مالی در کشور انگلیس، بیشتر این تفکر به روز رسانی شده در خصوص حاکمیت شرکتی در بخش‌های مختلف کتابچه خود را به کار بست. این قوانین در مورد همه شرکت‌های مقررات‌گذاری شده نهاد خدمات مالی، چه در بورس اوراق بهادار پذیرهنویسی شده‌اند یا خیر، اعمال می‌شوند.
- در پی کاهش معروف شدید قیمت‌ها در عمر قهری<sup>۱</sup>، در پی بررسی پنروس<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۴، چنین پیشنهاد شد که ویرایش‌های آتی در منشور ترکیبی باید حاکی از آن باشد که هیئت‌مدیره یک شرکت باید درک صحیحی از مسائل مورد نظر داشته، به طور موثری مدیریت را زیر سوال ببرد؛ و زمان کافی را برای بحث و تبادل نظر در اختیار گذارد.
- در نتیجه بحران مالی ۲۰۰۷-۲۰۰۹، در بررسی واکر<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۹، تعهدی در خصوص مدنظر قرار دادن حاکمیت شرکتی بانک‌ها و سایر موسسات مالی، وجود دارد. این مسئله، باعث ارائه پیشنهادهای شامل ارائه تعریفی واضح از نقش مدیران غیرموظف و سرمایه‌گذاران نهادی، نظارت بر پاداش‌ها و مشخص شدن مسئولیت در قبال ریسک، شده است.
- شورای گزارش‌دهی مالی انگلیس و نهاد نظارت بر خدمات مالی، ارتباط نزدیکی را با واکر حفظ نموده است تا تاثیر احتمالی بر زمینه‌های مسئولیت آن‌ها را درک نماید.
- در سال ۲۰۱۱، نهاد نظارت بر خدمات مالی، تغییراتی را در کتابچه خود اعمال نمود. این نهاد، یک منشور جبران خدمات را برای کسب اطمینان نسبت به اینکه جبران خدمات در بخش بانکداری مطابق با مدیریت ریسک موثر خواهد بود، ارائه نمود. سایر تغییرات شامل چارچوبی با جزئیات بیشتر برای دادن اختیار به افراد در نهاد نظارت بر خدمات مالی در زمینه وظایف نظارتی، بسط نظام ایجاد اختیار برای اشخاصی در شرکت‌های مادر که بر شرکت‌های مقررات‌گذاری شده، اعمال نفوذ می‌کنند و ارائه راهکار به شرکت‌ها خصوصا بانک‌ها و شرکت‌های بیمه بزرگ برای ایجاد کمیته‌های ریسک هیئت‌مدیره و انتصاب مدیران ارشد ریسک، خواهد بود.
- اجرای توانگری ۲، وظایف رسمی و خاصی را در خصوص حاکمیت و نظارت بر فعالیت‌های کسب‌وکار و ریسک بر همه شرکت‌های بیمه‌ای که در چارچوب رویکرد آن فعالیت می‌کنند، ارائه خواهد نمود. این یک اقدام قابل توجه از سوی نظام فعلی خواهد بود که در ابتدا بر مبنای منشورهای راهبری بنا نهاده شده است.

منشور حاکمیت شرکتی انگلیس، منشوری با بهترین راهکار برای شرکت‌های پذیرهنویسی شده در بورس اوراق بهادار لندن ارائه می‌نماید و تحت نظارت شورای گزارش‌دهی مالی می‌باشد. این منشور چند سالی بود که وجود داشت اما جایگاه آن، به طور اساسی در سال ۲۰۰۳ مستحکم شد تا پیشنهادهای یک سری از گزارشات عمومی

<sup>1</sup>. Equitable Life

<sup>2</sup>. Penrose

<sup>3</sup>. Walker Review

مهم در خصوص فرایندها و رفتار حاکمیت را اجرا سازد. ویرایش فعلی آن، اصول محور است و در نتیجه کاربرد آن، انعطاف پذیرتر از مشابه آمریکایی آن است. اساساً، یک «کد داوطلبانه» محسوب می‌شود اما در قوانین پذیرهنویسی نهاد نظارت بر خدمات مالی<sup>۱</sup>، مقررات گذار مالی انگلیس، از شرکت‌های پذیرهنویسی شده عمومی در همه صنایع درخواست می‌نماید تا در گزارش و حساب‌های سالانه خود افشاء سازند که چگونه با این منشور انطباق یافته‌اند، یا مواردی را که با راهکارهای پیشنهادی انطباق نیافته‌اند، توضیح دهند.

راهکارهای پیشنهادی ارائه شده در منشور و با جزئیات بیشتر در راهنمای ترنبال<sup>۲</sup> که به همراه آن می‌باشد، شامل موارد ذیل می‌باشند:

- تفکیک جایگاه‌ها رئیس و مدیر ارشد اجرایی؛
- قراردادهای استخدام مدیر ارشد اجرایی برای داشتن محدوده زمانی؛
- حداقل تعداد مدیران غیرموظف در هیئت‌مدیره؛ و
- تعیین کمیته‌های فرعی هیئت‌مدیره برای تاسیس (به عبارت دیگر، حسابرسی، انتصاب، و جبران خدمات)

مهم‌ترین شیوه‌های پیشنهادی در خصوص صلاحیت، مدیریت ریسک و کنترل داخلی هستند. این موارد مشخص می‌کنند که هیئت‌مدیره شرکت‌های پذیرهنویسی شده باید:

- به‌طور انفرادی و مشترک ذی‌صلاح باشند، و از مهارت‌ها و دانش مرتبط برای ایفاء نقش‌های خود به‌طور موثر برخوردار باشند؛
- بررسی منظم و همه جانبه‌ای از ریسک‌هایی که شرکت با آن‌ها مواجه است شامل تناوب و شدت آن‌ها انجام دهد؛
- اشتباهی به ریسک شرکت را مشخص نماید؛
- با سیاست‌های هیئت‌مدیره در زمینه ریسک و کنترل موافقت نموده و آن‌ها را اجرا سازد؛
- کنترل‌های داخلی را به‌صورت احتیاطی و موثر انجام دهد (تا باعث شود که ریسک‌ها ارزیابی و مدیریت شوند)؛
- تاثیر سیستم‌های کنترل داخلی شرکت و مدیریت ریسک را بررسی نموده و حداقل این موارد را سالانه رسماً گزارش دهد.

<sup>۱</sup>. FSA Listing Rules(LR)

<sup>۲</sup>. Turnbull Guidance

توجه داشته باشید که این منشور، بیشتر فرایند مدیریت ریسک توصیف شده در بخش د ذیل را ارتقاء می‌بخشد. همانطور که در فصل ۸ خواهید دید، نهاد نظارت بر خدمات مالی، طرز تفکر برگرفته شده از این منشور را در مقررات شرکت‌های خدمات مالی خود اتخاذ نموده است. اصول کلیدی (خصوصاً مواردی درخصوص مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی) در کتابچه نهاد نظارت بر خدمات مالی ثبت شده است و باید توسط همه شرکت‌های مقررات‌گذاری شده شامل شرکت‌های بیمه و واسطه‌گران، چه پذیرهنویسی شده یا نشده، اعمال شوند.

بعلاوه، توجه داشته باشید که توانگری ۲ (به فصل ۹ مراجعه کنید) وظایف رسمی و قانونی خاصی را درخصوص حاکمیت و نظارت بر فعالیت‌های کسب‌وکار و ریسک بر همه شرکت‌های بیمه‌ای که در این چارچوب قرار می‌گیرند، ارائه می‌نماید. این یک اقدام مهم محسوب می‌شود که از سیستم فعلی که در ابتدا بر مبنای منشورهای راهبری بنا نهاده شده است، نشأت می‌گیرد.

#### وبسایت‌های مفید

[www.frc.org.uk](http://www.frc.org.uk) و سرچ کنید «منشور حاکمیت شرکتی انگلیس و رهنمودهای مرتبط»

#### مثال: سیاست حاکمیت شرکتی

موارد ذیل، سرفصل‌هایی از اظهاریه سیاست حاکمیت شرکتی گروه خدمات مالی بین‌المللی هستند. این موارد، نشانه بسیار خوبی از محتوای این چنین اسنادی هستند:

۱- مقدمه	۴- فعالیت‌های هیئت‌مدیره
	۴-۱- مقدمه
	۴-۲- انواع جلسات و تناوب آن‌ها
	۴-۳- دستور جلسه و پیش‌نویس‌ها
	۴-۴- اسناد هیئت‌مدیره و انتشار
	۴-۵- شرکت در جلسات هیئت‌مدیره



۴-۶- مسئولیت‌های دبیر درقبال هیئت‌مدیره	
<p style="text-align: center;"><b>۵- گروه اجرایی</b></p> <p>۵-۱- مقدمه</p> <p>۵-۲- ترکیب</p> <p>۵-۳- کمیته‌های گروه اجرایی</p> <p>۵-۴- گزارش‌دهی به هیئت‌مدیره</p> <p>۵-۵- همکاری با کمیته‌های فرعی هیئت‌مدیره</p>	<p style="text-align: center;"><b>۲- هیئت‌مدیره</b></p> <p>۲-۱- هدف هیئت‌مدیره</p> <p>۲-۲- وظایف هیئت‌مدیره</p> <p>۲-۳- تعداد اعضای هیئت‌مدیره</p> <p>۲-۴- ساختار هیئت‌مدیره</p> <p>۲-۵- جبران خدمات هیئت‌مدیره</p> <p>۲-۶- شرایط ارائه خدمات در هیئت‌مدیره</p>
	<p style="text-align: center;"><b>۳- کمیته‌های هیئت‌مدیره</b></p> <p>۳-۱- کمیته انتصاب و جبران خدمات</p> <p>۳-۲- کمیته ریسک</p> <p>۳-۳- کمیته حسابرسی</p> <p>۳-۴- کمیته مسئولیت شرکتی و اجتماعی</p>

#### ج ۴- حاکمیت شرکتی انگلیس و بحران مالی

##### ج ۴الف- بحران مالی ۲۰۰۷-۹

بحران اعتباری، اعتقاد عامه مردم را به کل سیستم مالی تکان داد. آنچه به‌عنوان بحران رهنی منطقه‌ای شروع شده است، به‌سرعت در میان کشورها و صنایع پخش شده است تا بدترین بلای اقتصادی را به مدت ۸۰ سال ایجاد نماید. در ابتدای ایجاد این بلا، بررسی‌های مهمی از استانداردهای حاکمیت شرکتی در کشور انگلیس ایجاد گردید: بررسی بخش مالی توسط واکرا (از طرف ترزری<sup>۱</sup>)، و مشاوره دوسالانه شورای گزارش‌دهی مالی انگلیس

<sup>1</sup>. Treasury

درخصوص آنچه مقرر شده بود که منشور حاکمیت شرکتی انگلیس دوباره نامگذاری شود. این دو شکل و نهاد نظارت بر خدمات مالی به ارتباط نزدیک با یکدیگر ادامه دادند: به روز رسانی ۲۰۱۰ منشور حاکمیت شرکتی انگلیس، که شدیداً تحت تاثیر بررسی بعمل آمده توسط واکر و تعداد از پیشنهادات ارائه شده توسط واکر قرار داشت، نهایتاً در کتابچه نهاد نظارت بر خدمات مالی تدوین شد.

#### ج ۴ب- بررسی ۲۰۰۹ واکر

در سال ۲۰۰۹، سر دیوید واکر<sup>۱</sup>، از طرف اچام ترژری<sup>۲</sup> ماموریت یافت تا حاکمیت شرکتی را در بانکداری و سایر موسسات مالی کشور انگلیس بررسی نماید.

نتایج این بررسی در نوامبر سال ۲۰۰۹ چاپ شد و به وضوح مشخص شد که نیاز به تغییر اساسی برای تبدیل اطاق جلسات هیئت مدیره به محیطی چالش آمیزتر درمقایسه با آنچه در قبل بوده است، وجود دارد. عدم وجود تعامل توسط مدیران غیرموظف و سرمایه گذاران نهادی، و پیامدهای سیستم های معیوب جبران خدمات، به عنوان عوامل اصلی ایجاد بحران، مشخص شده اند. واکر، پیشنهادات زیادی را ارائه نمود، اما مهم ترین آن ها بشرح ذیل می باشند:

- **مدیران غیرموظف:** باید بررسی های دقیق تر بیشتری از مدیران غیرموظف در زمان انتصاب آن ها توسط نهاد نظارت بر خدمات مالی صورت پذیرد. آن ها نیاز دارند تا زمان کافی را به این نقش، تخصیص دهند تا ریسک را ارزیابی نموده و سوالاتی سخت گیرانه درخصوص راهبرد بپرسند. آن ها نیاز دارند تا بهتر آموزش ببینند.
- **سرمایه گذاران نهادی:** سرمایه گذاران نهادی باید همچنین کمتر منفعل باشد و آماده باشد تا در صورتی که مشکوک به ضعف در حاکمیت هستند، سریع اقدام نمایند. آن ها از مزیت مسئولیت محدود برخوردارند در حالی که پرداخت کنندگان مالیات دیگر مسئولیت محدود در قبال بانک های بزرگ را ندارند. اقدام پیشگیرانه سریع از طریق مشارکت سهام دار، می تواند به طور قابل توجهی، زمان هر فرد و پول وی را ذخیره نماید. سرمایه گذاران نهادی باید در یک منشور نظارتی جدید انگلیس که به طور جداگانه بررسی و نظارت شده است، ثبت نام کنند تا بتوانند تحت ضمانت شورای گزارشگری مالی<sup>۳</sup> قرار گیرند.

<sup>1</sup>. Sir David Walker

<sup>2</sup>. HM Treasury

<sup>3</sup>. Financial Reporting Council

- **جبران خدمات:** نقش کمیته جبران خدمات باید بسط یابد تا سیاست جبران خدمات گسترده در سطح شرکت را پوشش داده و نیز مسئولیت مستقیمی را برای کمیته در جهت پرداخت به همه کارکنان با حقوق بالا، ایجاد نماید. حداقل نیمی از پرداخت‌های متغیر یا پاداش‌ها باید به شکل طرح تشویقی طولانی مدت پرداخت شوند به طوری که به نیمی از آن‌ها، پس از ۳ سال و نیمه باقیمانده پس از ۵ سال پرداخت گردد. دوسوم جوایز نقدی باید به تعویق بیفتند. به علاوه، این بررسی، شفافیت بیشتری را در پرداخت توسط بانک‌های بزرگ با درخواست افشاء عمومی تعداد کارکنانی که بیش از ۱ میلیون پوند حقوق دریافت می‌نمایند، پیشنهاد نمود.
- **کمیته‌های ریسک:** بانک‌ها و شرکت‌های بیمه بزرگ FTSE باید از کمیته‌های ریسک جداگانه‌ای علاوه بر کمیته‌های حساسی برخوردار باشند. این‌ها باید از اختیاری در جهت بررسی موشکافانه و در صورت لزوم مسدود کردن معاملات بزرگ برخوردار باشند. هیئت‌مدیره باید خدماتی را از سوی مدیر ارشد ریسک به همراه اختیار و استقلال واضح در سطح شرکت با حق تصدی و جبران خدمات تعیین شده از سوی هیئت‌مدیره دریافت دارد.
- **افشاء اطلاعات:** گزارش ریسک کمیته ریسک هیئت‌مدیره (یا هیئت‌مدیره) باید به عنوان یک گزارش جداگانه در گزارش و حساب‌های سالیانه، تلقی گردد. کمیته‌های جبران خدمات باید حق کارکنان با حقوق بالا را برای دریافت مزایایی ارتقاء یافته، افشاء سازد.
- بررسی بعمل آمده توسط واکر نیز توسط شورای گزارش‌دهی مالی انگلیس بررسی شد. در نتیجه، یک منشور نظارت انگلیس، برای سرمایه‌گذاران نهادی ایجاد گردید. منشور حاکمیت شرکتی جدید انگلیس، قوی‌تر از منشور ترکیبی سابق به منظور اهداف ذیل، ایجاد گردید:
- تشویق هیئت‌مدیره به ایجاد توازن بهتر؛
- ارتقاء بحث مناسب در اطاق جلسات؛
- کمک به ارتقاء عملکرد هیئت‌مدیره و آگاهی از نقاط قوت و ضعف آن؛
- افزایش پاسخ‌دهی به سهام‌داران؛
- ارتقاء مدیریت ریسک؛ و
- ایجاد توازن میان پرداخت بر مبنای عملکرد با منافع طولانی مدت شرکت و سیاست‌ها و سیستم‌های ریسک آن.

مفاد خاصی همچون انتصاب مجدد سالیانه NEDها و بررسی‌های عملکرد تسهیل شده خارجی هیئت‌مدیره که فقط در مورد شرکت‌های بزرگ‌تر اعمال می‌شوند.

بررسی بعمل آمده توسط واکر، به‌طور کامل توسط نهاد نظارت بر خدمات دریافت شد. جزئیات پاسخ قوی آن، شرح ذیل ارائه شده است.

#### ج ۴- ویرایش مجدد کتابچه نهاد نظارت بر خدمات مالی ۲۰۱۰

نهاد نظارت بر خدمات مالی، اقدامی را در خصوص مسئله جبران خدمات بانکداران که به لحاظ سیاسی حکم شده است حتی پیش از چاپ نسخه نهایی بررسی واکر، اتخاذ نموده است. در آگوست ۲۰۰۹، این نهاد یک منشور جبران خدمات را ارائه نمود که بر مبنای آن، بانک‌های بزرگ، جامعه مدنی و کارگزاران در کشور انگلیس ملزم به ایجاد، اجرا و حفظ سیاست‌های جبران خدمات به موازات مدیریت ریسک موثر بودند. این منشور، در دسامبر ۲۰۱۰ ویرایش شد تا مطابق با رویکرد عمومی که در اتحادیه اروپا ارائه شده بود، باشد.

در ماه می ۲۰۱۰، نهاد نظارت بر خدمات مالی، تغییراتی را در کتابچه خود، برای حمایت از اعمال سایر تغییرات پیشنهادی توسط واکر ریویو در راستای منشور جدید حاکمیت شرکتی شورای گزارش‌دهی مالی انگلیس پیشنهاد داد. این نهاد نظام اشخاص تایید شده<sup>۱</sup> خود را به منظور اهداف ذیل اصلاح نمود (به فصل ۸ مراجعه نمایید):

- ارائه چارچوبی مفصل‌تر برای ایجاد اختیار برای افراد در وظایف کنترلی. این مسئله، نقش دقیقی که یک فرد در یک شرکت ایفاء می‌نماید را به‌وضوح مشخص می‌کند و توانایی نهاد نظارت بر خدمات مالی را برای بررسی دقیق و رهگیری این افراد افزایش می‌دهد؛
- نظام وظیفه کنترلی را برای گنجاندن افرادی از شرکت‌های مادر که تاثیر قابل توجهی را بر یک شرکت مقررات‌گذاری شده می‌گذارند، بسط می‌دهد؛

سایر تغییرات لحاظ شده در این کتابچه بشرح ذیل می‌باشند:

- ارائه راهنمایی با جزئیاتی در خصوص انتظار نهاد نظارت بر خدمات مالی در خصوص نقش ایفاء شده توسط NED به‌طور مثال، تعهد زمانی که باید در صورتی ایجاد گردد که آن‌ها انتصاب شده‌اند و نیاز به توازن کلی مهارت‌ها برای ارائه در هیئت‌مدیره؛
- ارائه راهنمایی به برخی از شرکت‌ها خصوصاً شرکت‌های پذیره‌نویسی شده در بانک‌ها و شرکت‌های بیمه، برای ایجاد کمیته‌های ریسک هیئت‌مدیره و انتصاب مدیر ارشد ریسک.

<sup>1</sup>. Approved Persons Regime

### تاکید بیشتر بر حاکمیت شرکتی توسط مقررات گذار

در کشور انگلیس، میزان بالایی از ثبات و هم‌ترازی در واکر ریویو، بررسی شورای گزارش‌دهی مالی انگلیس از منشور ترکیبی و مشاوره نهاد نظارت بر خدمات مالی در زمینه حاکمیت شرکتی وجود دارد. پیام آن است که کیفیت حاکمیت شرکتی در شرکت‌های مالی، نیاز به ارتقاء دارد. خصوصاً کیفیت مشارکت در NEDS از اهمیت بسزایی برخوردار است. در حال حاضر، رویکرد «انطباق یا توضیح» همچنان ادامه دارد. این مسئله به هیئت‌مدیره و NEDS آزادی در تصمیم‌گیری در خصوص نحوه، زمان و میزان نظارت در راستای راهنمایی خاص را می‌دهد. با این وجود، در صورتی که شرکت‌ها، پیشرفت نکنند، مقررات‌های تجویزی تحمیل خواهند شد. نهاد نظارت بر خدمات مالی، هیچ رازی از حقیقت این مسئله افشاء ننموده است که آن‌ها در حال حاضر تاکید بیشتری را بر حاکمیت شرکتی در شرکت‌ها از طریق یک نظام ناگهانی‌تر، نموده‌اند.

### تمرین تحقیق

حاکمیت شرکتی یک زمینه بسیار سیاسی، با رشد سریع می‌باشد. ریویوهای حاکمیت شرکتی را بررسی کنید تا دریابید که تشکلهای بین‌المللی ذیل در حال تعهد کردن و حدس زدن نحوه تاثیر این مسئله بر فعالیت‌های بیمه‌ای در آینده هستند:

- سازمان همکاری و توسعه اقتصادی
- نیروی کار حاکمیت شرکتی در کمیته بازل<sup>۱</sup>
- انجمن بین‌المللی ناظران بیمه.

### د- مدیریت ریسک شرکتی - وظایف و رویکرد

برای مدیران در شرکت‌های صنعتی (مثلاً، فورد<sup>۲</sup>، گلاکسو<sup>۳</sup>)، درک ارزش مدیریت ریسک، آسان‌تر است. این ریسک‌ها، برای همگان مشخص هستند. در شرکت‌های خدمات مالی، بسیار سخت‌تر است - آن‌ها، این مسئله را به‌عنوان یک نگرش Box Ticking<sup>۴</sup> می‌پندارند.

<sup>۱</sup> Basel Committee

<sup>۲</sup> Ford

<sup>۳</sup> Glaxo

<sup>۴</sup> این نگرش در واقع نوعی فرآیند تامین نیازهای اجرایی بوروکراتیک به‌جای ارزیابی مزیت واقعی است.

۱۵- برای درک کامل مدیریت ریسک همانطور که امروزه همه می‌دانند، ضروری است که به‌طور خلاصه بدانیم که چگونه توسعه یافته است.

مدیریت ریسک، به‌عنوان یک مفهوم، جدید نیست، در ساده‌ترین شکل خود، هزاران سال وجود داشته است. اشخاص و سازمان‌ها ریسک‌هایی که آن‌ها را تهدید می‌کردند را شناسایی نموده‌اند، ارزیابی را از احتمال و شدت آن‌ها نموده‌اند، سپس تصمیم گرفته‌اند تا چگونه از عهده آن‌ها برآیند. سپس، جایگاه‌های اصلی، همانند آنچه امروزه وجود دارد، اجتناب اساسی از آن‌ها، پذیرش آن‌ها به‌عنوان بخش ضروری زندگی، یا ازسوی دیگر، کنترل آن‌ها به‌شیوه‌های مختلف برای کاهش تاثیر احتمالی آن‌هاست. بیمه خود، یکی از شیوه‌های اصلی مواجهه با ریسک محسوب می‌شود به‌طوری‌که تاریخچه طولانی آن به زمان رومیان بازمی‌گردد، هنگامی که تاجران فنیقی، با یکدیگر قرارداد منعقد ساختند تا هرگونه ضرر حاصل از سفرهای تجاری خطرناک را با یکدیگر سهیم شوند.

مدیریت ریسک، به‌عنوان یک فرایند مدیریت سیستماتیک، یک پدیده بسیار جدیدتر محسوب می‌شود. در نیمه دوم قرن بیستم به‌عنوان جنبش پس از جنگ مدیریت علمی، ظهور یافت. شرکت‌ها به تاثیرات رقابت روزافزون و تغییر اقتصادی از طریق به‌چالش کشیدن هزینه‌های آن‌ها و نحوه کاهش این هزینه‌ها، واکنش نشان دادند. آن‌ها برمبنای برخی از این ایده‌هایی که قبلاً در ارتش بسط و توسعه یافته بودند، رویکرد نظام‌مندتری را برای ارزیابی و کنترل ریسک‌هایی که سازمان با آن‌ها مواجه می‌باشد، درپیش گرفتند. اهمیت آن، به‌دلیل تنوع عوامل داخلی مرتبط با یکدیگر، به‌مرور افزایش یافت:

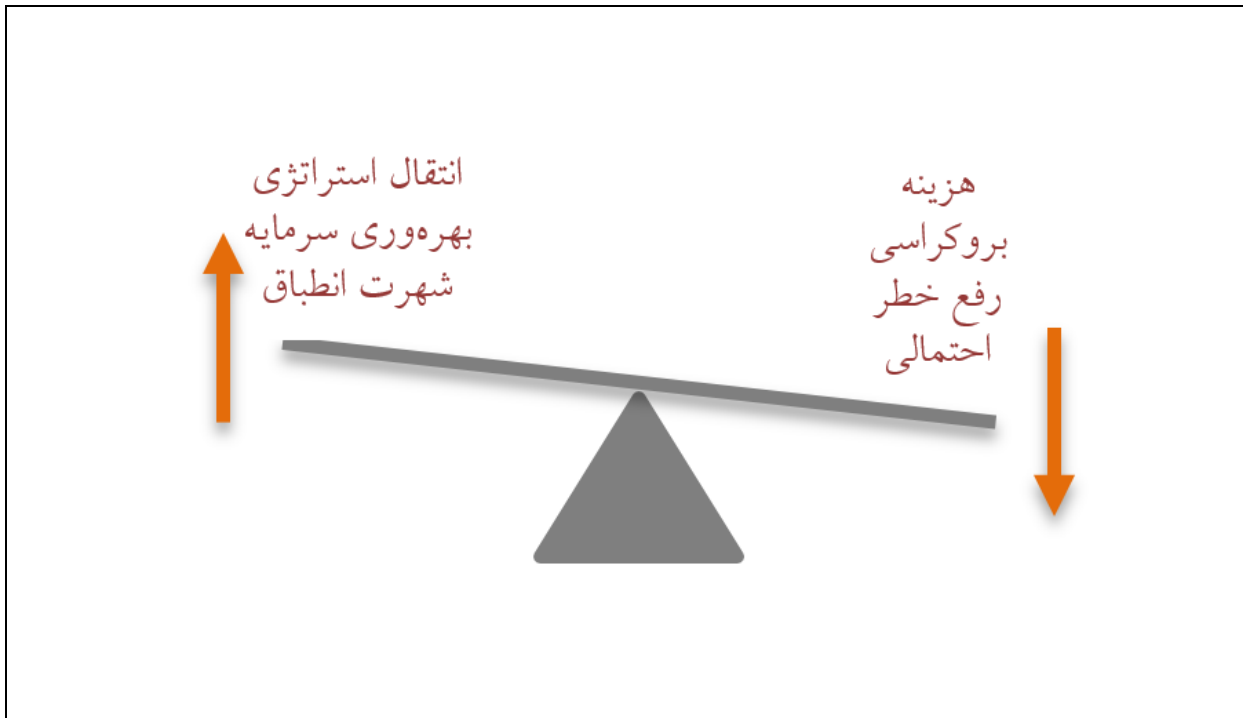
- پیچیدگی زندگی مدرن که باعث افزایش بسیاری از ریسک‌های جدید می‌گردد؛
- افزایش تناوب و شدت حوادث طبیعی و ساخته دست بشر؛
- کاهش در تمایل جامعه به پذیرش ریسک؛
- افزایش تمایل به جبران خسارت در صورت وقوع حادثه؛
- تاثیر مقررات سلامت و امنیت.

در حال حاضر بسیار مقرون به‌صرفه است و بخش مهمی از دستور کار مدیریت محسوب می‌شود.

شکل ۱-۲: توازن مورد نیاز

توجه داشته باشید! در صورت عدم وجود حس مشترک

مدیریت ریسک می‌تواند به یک صنعت تبدیل شود.



در ابتدا، مدیریت ریسک در میان اکثر شرکت‌ها، احتمالاً آنچه به‌عنوان یک روند متوسط رو به پایین، می‌باشد محسوب می‌شد. مدیریت ریسک‌های عام همچون آتش‌سوزی، درمان و امنیت، و دزدی به‌عنوان یک مسئله عملیاتی و در نتیجه، منطقه‌ای با مدیریت سطح متوسط محسوب می‌شد. مدیران ارشد و خود هیئت‌مدیره بسیار کم بودند، و به ندرت، در تصمیمات یا گزارش‌دهی عملکرد آن در این حوزه به سهام‌داران مشارکت می‌کردند. با این وجود، از آن پس، مدیریت ریسک، بخش تایید شده دستور جلسه مدیریت ارشد محسوب شد. ریسک‌ها، خصوصاً ریسک‌های مهم‌تر برای یک شرکت در دستیابی به اهدافش، به‌طور کلی‌تر، از بالا به پایین، به‌عبارت دیگر بر مبنای رویه مورد نظر هیئت‌مدیره، مدیریت شدند. این مدیریت ریسک شرکتی به دو دلیل ایجاد شده است:

(۱) انطباق با منشورهای حاکمیت شرکتی. همانطور که پیشتر اعلام شد، منشور حاکمیت شرکتی انگلیس، هیئت‌مدیره را ملزم به ارزیابی ریسک‌ها، شناسایی اشتباهی به ریسک آن، اجرای سیاست‌های ریسک، ایجاد و بررسی کنترل‌های سیستم‌ها، و سپس گزارش‌دهی در خصوص مدیریت ریسک در زمینه گزارش و حساب‌ها می‌نماید؛ و

(۲) آگاهی بیشتر در خصوص پیچیدگی و تاثیر احتمالی برخی از ریسک‌هایی که ممکن است بر شرکت به‌طور کلی تاثیر بگذارند (به‌طور مثال، شرایط بازار، مقررات، اعتبار، نقدینگی، نوسانات ارز، اعتبار شرکت‌ها)، و نیاز به مدیریت این‌ها به‌شیوه‌ای هماهنگ.

## ۲۵- ریسک صعودی و ریسک نزولی

مدیریت ریسک، اساساً برای رسیدگی به ریسک‌های محض، به‌عبارت دیگر، ریسک‌هایی که در صورت وقوع حادثه، فقط پیامدهای منفی دربر خواهد داشت، بسط یافته است. مدیران ریسک اغلب این نوع ریسک، ریسک نزولی اطلاق می‌کنند. البته، انواع دیگری از ریسک همچون ریسک سوداگری و کسب‌وکار وجود دارد که خوشبختانه ممکن است پیامدهای مثبتی نیز دربر داشته باشند. ریسک صعودی، خارج از چارچوب مدیریت ریسک سنتی است. اما، طی بیست سال گذشته، برخی از شرکت‌ها، این رویکرد را اتخاذ نموده‌اند که ریسک‌های صعودی و نزولی می‌توانند براساس یک فرایند مدیریت شوند و می‌توانند به‌راحتی در چارچوب مدیریت ریسک شرکتی قرار گیرند.

رویکرد دوگانه درخصوص ریسک، در منشور راهبری استاندارد انگلیس (و نیز پیشینه خود استاندارد مدیریت ریسک ایجاد شده توسط انجمن بیمه و مدیران ریسک (ایرمیک) و سایرین) ارتقاء یافته است. در نتیجه، مدیریت ریسک صعودی و نزولی از طریق یک فرایند مشابه، در حال رواج در میان سازمان‌های بزرگ، شامل بسیاری از بانک‌ها و شرکت‌های بیمه می‌باشند.

## ۳۵- استانداردهای مدیریت ریسک: ISO 31000 و ISO BS3100

مانند سایر جوانب مدیریت دانش، مدیریت ریسک، از کمبود واژگان مشترک و تاحدی کمبود مدیریت در برخی از فرایندهای ابتدایی خود، آسیب دیده است. این مسئله چندان شگفت‌آور نیست چراکه از تعدادی از زمینه‌های مختلف مانند درمان و ایمنی، امنیت، حسابداری، علم اکچوئری، و مقررات توسعه یافته است، هر یک از رویکرد منحصر به خود برخوردارند. تلاش‌های متعددی برای بررسی این مسئله صورت پذیرفته است؛ که قابل توجه‌ترین آن‌ها، مدیریت ریسک ISO3000 استانداردهای بین‌المللی سازمان- اصول و دستورالعمل‌ها (۲۰۰۹) می‌باشد. این مسئله به‌عنوان یک سند راهنمایی عمومی محسوب می‌شود تا یک استاندارد گواهی، با این وجود، یک نقطه ارجاع مشترک برای متخصصین مدیریت ریسک محسوب می‌شود. هرآنچه در این بخش خواهد آمد در راستای ISO31000 می‌باشد.

در کشور انگلیس، موسسه استانداردهای انگلیس، سند بسیار مفید BS31100- منشور راهبری برای مدیریت ریسک و راهنمایی برای (2011) Iso31000 صادر نموده است. BS31100 اجباری نیست اما بهترین شیوه جاری در مدیریت ریسک، محسوب می‌شود. دانشی با جزئیات بیشتر از این منشور برای این واحد درسی، غیرضروری است اما ایده‌های ذیل مربوط به اهداف این دوره می‌باشند.

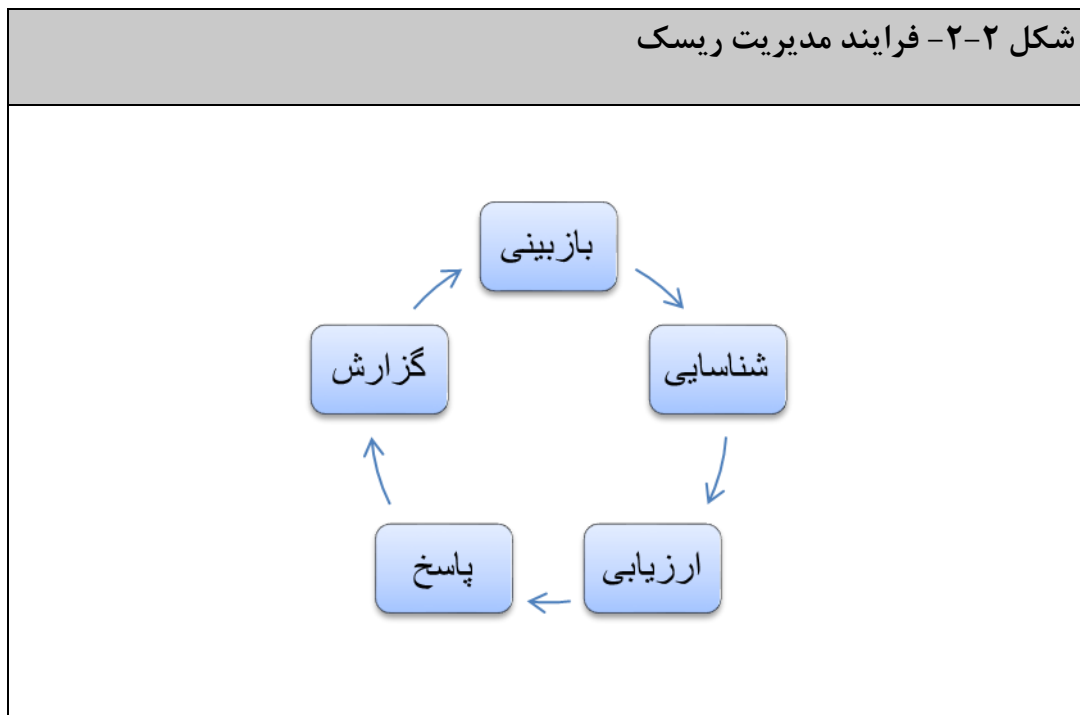


این منشور حاکی از آن است که مدیریت ریسک، متشکل از یک فرایند و چارچوبی است که یک سازمان را قادر می‌سازد تا تردید را به شیوه ای موثر، کارآمد و نظام‌مند، مدیریت نماید و این مدیریت در همه سطوح یک سازمان و درمورد همه اهداف به کار برده می‌شود.

این رویکرد باید متناسب و مناسب با مفاد، به عبارت دیگر شرایط خاص سازمان و نوع فعالیت‌هایی که سازمان متعهد به انجام آن‌هاست، باشد. به‌طور مثال، یک تولیدکننده دارویی با ریسک بالا، واضح است که بیشتر از یک کسب‌وکار خرده فروش کوچک، نیاز به تخصیص منابع بزرگ‌تری به مدیریت ریسک دارد.

### د ۳ الف - فرایند مدیریت ریسک

فرایند مدیریت ریسک پیشنهادی، سیکلی است که در شکل ۱-۲- نشان داده شده است. این فرایند، یک پروسه تکرار شونده است، که طی آن خروجی‌ها، پالایش می‌شوند.



▪ شناسایی: ریسک‌ها برای دستیابی به اهداف یک سازمان، به همراه هرگونه پاسخ موجود باهدف بررسی آن‌ها، شناسایی می‌شوند.

### شکل ۲-۳ - شناسایی ریسک - شیوه‌ها

- کارگاه‌های طوفان فکری
- بازرسی‌ها/بررسی‌های فیزیکی

- پرسشنامه‌ها
  - تجزیه و تحلیل سازمان +فلوچارت
  - چک لیست‌ها
  - مطالعات خطر و قابلیت عملیاتی بودن<sup>۱</sup>
  - آنالیز درخت عیب<sup>۲</sup>
  - ممیزی ایمنی<sup>۳</sup>
- هریک، از مزایا و محدودیت‌هایی برخوردارند.

▪ ارزیابی: ریسک‌های شناسایی شده، ارزیابی می‌شوند. این مسئله شامل تجزیه و تحلیل آن‌ها برای تعیین احتمال و تاثیر (مثبت و منفی) حادثه، چه کمی یا چه کیفی به طور مقتضی می‌باشد. در صورت لزوم، هرگونه تجمع ریسک تجزیه و تحلیل می‌شود. نتایج، از طریق مقایسه آن‌ها با اشتهای به ریسک سازمان (سازمان به چه میزان آماده پذیرش می‌باشد)، ارزیابی می‌گردند و سپس اولویت‌بندی می‌شوند.

<sup>1</sup>. Hazard and Operability Studies

تکنیکی است برای تشخیص خطرات، تجزیه و تحلیل آن‌ها و ارتباط عملی شان با سیستم. در واقع تحقیقی منظم درباره ی خطرات و مشکلات موجود هنگام کارکردن سیستم می‌باشد.

روش شناسایی و ارزیابی مشکلاتی است که می‌تواند ریسکی را به افراد، محیط زیست و یا تجهیزات تحمیل کرده و یا از اثربخشی عملیات جلوگیری کند.

<sup>2</sup>. Fault Trees

<sup>3</sup>. Safety Audits

## شکل ۴-۲- تجزیه و تحلیل ریسک

- ممکن است کمی با کیفی براساس شدت و احتمال آن باشد.
- برخی از شرکت‌ها، تجزیه و تحلیل‌های آماری مفصلی را تهیه می‌کنند.
- برخی، مدل‌سازی را تقبل می‌کنند.
- اغلب با تخمین‌ها، راضی می‌شوند. مثلاً، بالا، متوسط یا پایین.

## چارت تجزیه و تحلیل ریسک

شدت	M J	A E
بالا	N B	D H K I L
پایین	C	G F
	پایین	بالا

شدت نمرات تیم

احتمال

و احتمال ریسک‌های اصلی

**پاسخ:** تصمیمات در صورتی اخذ می‌گردند که هرگونه کنترل ریسک موجود باید تغییر یا برداشته شده یا یک کنترل جدید ارائه گردد. یک کنترل ریسک، عملکردی است که تکرار می‌شود، چه به‌طور منظم یا در پاسخ به حوادث، یا ممکن است یک عملکرد یا تصمیم یک‌باره (نه چندباره) باشد. کنترل‌های ریسک ممکن است انجام شوند برای:

- ممانعت از ریسک (مثلاً، متوقف کردن فعالیت)؛
- طلب ریسک (اتخاذ فرصتی برای یک ریسک صعودی)
- اصلاح ریسک (مثلاً، ارائه معیارهای سلامتی و امنیت، محافظت در برابر آتش، برنامه‌های بهبود)؛
- انتقال ریسک (مثلاً، بیمه، انتقال ریسک جایگزین).

- حفظ ریسک (اتخاذ تصمیمی مثبت برای پذیرش ریسک به طور داخلی، تلقی نمودن نتیجه به عنوان هزینه جاری یا ایجاد یک وجه یا وام احتیاطی).

تصمیمات در خصوص کنترل های ریسک، نیاز به مدنظر قراردادن ارزیابی های هزینه/مزایای مربوطه، هرگونه الزامات حقوقی و مقرراتی، و نگرانی های سهام داران دارد. کنترل ها باید در چارچوب اشتباهی به ریسک انجام شود و تحت نظارت سازمان باشد. آن ها باید به اعضاء مناسب مدیریت، سپرده و اجرا شوند.

اغلب شرکت ها، فرایند ثبت ریسک را برای ثبت ریسک های اصلی حفظ می کنند.

شکل ۵-۲- ثبت ریسک - مثال						
مالک ریسک	تخفیف پیشنهادی	احتمال	کفایت کنترل ها	کنترل های فعلی	مشخصات ریسک	
						۱
						۲
						۳

گزارش: نتایج کلیدی از این فرایند باید به اطلاع سهام داران مربوطه در سطح جزئیات مناسب رسانده شود.

بازبینی: نتیجه حاصل از این فرایند، باید به طور منظم مورد بازبینی قرار گیرد تا اطمینان حاصل گردد که معتبر باقی می ماند و منعکس کننده هرگونه تغییرات در محتوا می باشد.

### د ۳ب- چارچوب مدیریت ریسک

کمک ارزشمند خاص منشور راهبری، توضیح آن در خصوص این مسئله است که چگونه چارچوب مدیریت ریسک، یک عامل مهم در نحوه انجام مسئولیت هیئت مدیره در قبال سهام داران در حاکمیت محسوب می شود.

در چارچوب پیشنهادی، ریسک به عنوان یک مسئله مربوط به هیئت مدیره محسوب می شود، به طوری که هیئت مدیره نهایتاً پاسخگوی مدیریت ریسک می باشد. یک سیاست مدیریت ریسک برای ارائه توضیحی از الزامات سازمان در خصوص مدیریت ریسک به عنوان جزء لاینفک حاکمیت شرکتی، و جزئیات فرایند مدیریت ریسک

اتخاذ شده که حاکی از نقش‌ها، توانایی پاسخگویی و مسئولیت‌های مدیریت است، باید اتخاذ گردد. این سیاست باید شامل موارد ذیل باشد:

- تحت تملک مدیر، ترجیحا در سطح هیئت‌مدیره باشد؛ و
- با کسب مشاوره از سهام‌داران، توسعه یابد.

این سیاست باید همچنین اشتباهی به ریسک سازمان (تمایل برای پذیرش ریسک) را توضیح دهد و مورد دوم اینکه توسط هیئت‌مدیره تعیین و یا حداقل تصویب شود.

شکل ۶-۲- اظهاریه اشتباهی به ریسک - مثال

دسته‌بندی ریسک/زمینه نگرانی	توضیح	ریسک‌های کلیدی	کنترل‌های فعلی	اقدامات بهبودی	اظهاریه اشتباه به ریسک
اعتبار	مواجهه با ریسک خسارتی که می‌تواند حاصل از کاهش اعتبار یا ایجاد نام بد در صنعت در نتیجه اقداماتی که مطابق با اصول یا دستورالعمل‌ها نیستند، ایجاد گردد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارائه خدمات بد به مشتری</li> <li>• رقابتی که از شرایطی برای ارتقاء جایگاه خودشان استفاده می‌کنند.</li> <li>• دیرپرداخت‌ها به مشتریان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظارت بر میزان تبعیت از دستورالعمل‌ها و قوانین</li> <li>• تامین اهداف خدمات مشتری</li> <li>• بازدید از بازار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارائه بسته «شکایات» به منظور اهداف داخلی و خارجی</li> <li>• توسعه برنامه‌های احتیاطی برای مورد خطاب قرار دادن تعدادی از سناریوهای احتمالی</li> </ul>	اشتهاء بسیار پایین تا صفر برای اینچنین ریسک. نام خوب شرکت ارج نهاده شده و هیچ تمایلی برای تحت ریسک قرار دادن آن وجود ندارد.
تقلب	ریسک خسارت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختلاس بودجه‌های</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سند محدودیت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کنترل‌های سخت‌تر در</li> </ul>	کاملا بدون

هیچگونه اشتیاق به تقلب	سیستم‌ها و رویه‌ها • طراحی و نظارت بر شاخص‌های ریسک کلیدی خاص	های نظارتی محول شده • سیاست چهارچشم <sup>۱</sup> بر معاملات «مهم»	شرکت سروکار داشتن با طرف‌های قرارداد غیرمعروف	حاصل از اقدامات تقلبی	
اشتیاق بسیار پایین تا صفر به ریسک کارمند حادثه دیده در اثر صدمه در دفتر کار.	• نهایی نمودن و اجرای دستورالعمل‌های پیشنهادی برای کاهش ریسک‌های حاصل از مسائل برنامه‌ریزی متوالی	• کتابچه راهنمای سلامت و امنیت • امنیت ساختمان شامل پیشگیری از آتش‌سوزی و امکانات اطفاء حریق	• ریسک صدمه به دفتر • ریسک عدم ترغیب ریسک خسارت افراد کلیدی	مواجهه با خسارت ریسک یا فرصت‌های ازدست رفته در اثر کارکنانی که صدماتی را درحین کار دیده‌اند، ریسک کارکنان بی‌انگیزه و کارکنانی که طبق روال تولید نمی‌شود و ریسک خسارت افراد کلیدی.	کارکنان

مسئولیت مدیریت ارشد، کسب اطمینان از این مسئله است که چارچوب و فرایندی به‌روز برای مدیریت ریسک، ایجاد شده است و منابع مالی و بودجه، به‌طور کافی تامین شده است. آن‌ها جهت را تعیین، فرهنگ را برای پذیرش مدیریت ریسک تدوین می‌کنند و اطمینان حاصل می‌کنند که ریسک‌های کلیدی، به‌درستی مدیریت شده‌اند و درخصوص مدیریت ریسک، به سهام‌داران گزارش می‌دهند.

<sup>1</sup>. Four Eyes Policy

درجایی که این فرایند، هرگونه ریسک‌هایی که نیاز به مدیریت فعالانه دارند را شناسایی می‌نماید، باید برای هر ریسک و هر پاسخ، مالکی مشخص شود که مسئول موارد ذیل باشد:

- درزمینه یک ریسک، برای داشتن ارزیابی، نظارت و گزارش‌دهی وضعیت ریسک؛
- درزمینه پاسخ ریسک، برای پاسخ‌دهی به ریسک، کمک به توسعه جو نظارت، و گزارش‌دهی درخصوص وضعیت پاسخ.

نظارت بر مدیریت ریسک، توسط کمیته ریسک هیئت‌مدیره یا خود هیئت‌مدیره صورت می‌پذیرد. آن‌ها بر انطباق با سیاست ریسک سازمان، نظارت نموده و تاثیر و صحت این فرایند را بررسی می‌نمایند.

سازمان، براساس اندازه آن، باید یک مدیر ریسک و/یا وظیفه اختصاصی مدیریت ریسک داشته باشد که تحت راهنمایی تشکل نظارتی فعالیت می‌نماید. مدیر/وظیفه ریسک، فرایند مدیریت ریسک را هماهنگ نموده و تجربه و تخصصی را برای کمک به شناسایی، ارزیابی، کنترل، نظارت و گزارش درزمینه ریسک‌ها، ارائه می‌نماید.

مدیران واحدهای سازمانی (کسب‌وکار، بخش‌ها، دپارتمان‌ها و غیره) اولین مسئول درقبال مدیریت ریسک‌ها به‌طور عملیاتی می‌باشند. آن‌ها فرایند مدیریت ریسک را طوری که برای واحدشان مناسب است، اجرا می‌کنند.

در صورتی که سازمان، از واحد حسابرسی داخلی برخوردار باشد، این واحد باید پاسخگوی ایجاد اطمینان مستقل برای مدیریت ارشد در زمینه فرایند مدیریت ریسک و نحوه عملکرد آن باشد.

#### تصمیم مدیریت شرکتی: اشتباهی به ریسک

شرکت، تمایل دارد چه میزان ریسک را تحمل کند؟

#### وبسایت‌های مفید

[www.bs31100.info](http://www.bs31100.info)

[www.airmic.com](http://www.airmic.com) و سرچ کنید «استاندارد مدیریت ریسک». این استاندارد پیشروتر از BS31100 است و بسیار شبیه به آن است (رئیس ایرمیک، رئیس کمیته BS است که استاندارد جدیدی را راه‌اندازی نموده است). این استاندارد از مزیتی برخوردار است که می‌توان آن را به‌صورت رایگان از وبسایت دانلود نمود. نسخه‌های BS1100 باید خریداری شود.

## نمونه شناسایی ریسک

شکل ۲-۷ نشان‌دهنده نتایج دو تحقیق مدیران اجرایی در شرکت‌های بزرگ است هنگامی که از آن‌ها سوال می‌شود که ریسک‌های مهم برای شرکتشان را شناسایی نمایند.

شکل ۲-۷- ریسک‌های مهمی که شرکت‌های بزرگ با آن‌ها مواجه هستند.	
صنعت خدمات مالی	همه صنایع
۱- ریسک اعتبار	۱- از دست رفتن اعتبار
۲- ریسک بازار	۲- وقفه کسب‌وکار
۳- ریسک اعتباری	۳- عدم موفقیت در تغییر
۴- ریسک نظارتی	۴- مسئولیت/دستکاری محصول
۵- ریسک کسب‌وکار/استراتژیک	۵- تاثیر مقررات
۶- ریسک عملیاتی	۶- صدمه فیزیکی
۷- ریسک فن‌آوری اطلاعات/تکنولوژی	۷- تصادفات کارکنان
۸- ریسک تداوم کسب‌وکار	۸- تروریسم
۹- برنامه‌ریزی خزانه‌داری/نقدینگی	۹- حاکمیت شرکتی
۱۰- ریسک حاکمیت	۱۰- غرامت حرفه‌ای
بررسی اقتصاددانان از مدیران ارشد اجرایی، مدیران ارشد ریسک در آمریکا، اروپا و آسیا، ۲۰۰۶	بررسی بعمل آمده توسط مدیران ارشد اجرایی ۲۰۰۰ در سازمان انگلیسی، ۲۰۰۵



**تمرین تحقیق**

شکل ۸-۲، لیستی از ۱۲ ریسک برتری است که توسط شرکت بیمه غیرزندگی انگلیس شناسایی شده‌اند. آیا می‌توانید تشابه‌ها و تمایزهای موجود در شکل ۷-۲ را تشخیص دهید؟

**شکل ۸-۲- نمونه ارزیابی ریسک شرکت بیمه عمومی**

- ۱- صدمه به اعتبار
- ۲- سوء مدیریت استراتژی
- ۳- نظارت ناکافی بر بیمه‌گری
- ۴- برنامه بیمه اتکایی بی‌اثر/ناکارآمد
- ۵- نظارت بی‌اثر بر خسارات
- ۶- عدم موفقیت در شناسایی، اندازه‌گیری یا نظارت بر ریسک در حال ظهور
- ۷- سطح ناکافی از ذخایر سرمایه یا فنی
- ۸- خسارت اصلی از طریق تقلب یا سوء مدیریت
- ۹- نقض اصلی مقررات یا قانون‌گذاری
- ۱۰- سیستم‌ها نیازهای کسب‌وکار را تامین نمی‌کنند.
- ۱۱- عدم موفقیت عملیاتی قابل توجه (خصوصاً خسارت یا فساد اطلاعات)
- ۱۲- کمبود شایستگی‌ها یا مهارت‌ها

در صورتی که بررسی‌ها تکرار شوند، بسیار احتمال آن وجود دارد که شرایط اقتصادی سختی، در جداول اتحادیه مشخص شود.

ریسک اعتبار، به طور مداوم به عنوان یکی از ریسک‌های برتر در هر سازمانی، مشخص شده است. این ریسک از عدم موفقیت در تامین انتظارات معقول در عملکرد و رفتار ذی‌نفعان، نشات می‌گیرد. صدمه اعتباری مسری است، که سریعاً از یک گروه سهام‌دار به دیگری منتقل می‌شود. سال‌ها به طول می‌انجامد که یک اعتبار خوب ایجاد گردد، اما ممکن است یک‌شبه تخریب شود. شرکت‌ها ممکن است تلاش زیادی را برای حفظ نام خوب خود انجام دهند و تشخیص دهند که برآورده نمودن انتظارات در زمینه رفتار سازمانی، مسئله‌ای حیاتی محسوب می‌شود که در این خصوص نیاز به مدیریت فعال می‌باشد. این مسئله مهم در فصل ۱۰ (بخش ۵، دوباره مورد بازبینی قرار خواهد گرفت).

### مسئولیت‌های مدیریت ریسک

موارد ذیل، سرفصل‌هایی برگرفته از اظهاریه سیاست حاکمیت شرکتی گروه خدمات مالی بین‌المللی است. این سرفصل‌ها، شاخصه بسیار خوبی از محتوای این اسناد می‌باشد:

#### ۱- مسئولیت‌های مدیریت ریسک برای مدیر ارشد اجرایی/هیئت‌مدیره

- تعیین رویکرد استراتژیک در خصوص ریسک و تدوین اشتباهی به ریسک؛
- ایجاد ساختار مدیریت ریسک؛
- درک مهم‌ترین ریسک‌ها؛
- مدیریت سازمان در بحران.

#### ۲- مسئولیت‌های مدیریت ریسک برای مدیر واحد کسب‌وکار

- ایجاد فرهنگ ریسک آگاهی در آن واحد؛
- توافق در خصوص اهداف عملکرد مدیریت ریسک؛
- کسب اطمینان از انجام پیشنهادات ارتقاء ریسک
- شناسایی و گزارش شرایط/ریسک‌های تغییر یافته

#### ۳- مسئولیت‌های مدیریت ریسک برای کارکنان فردی

- درک، پذیرش و اجرای فرایندهای مدیریت ریسک
- گزارش‌دهی کنترل‌های ناکارآمد، غیرضروری یا غیرقابل اجرا؛
- گزارش‌دهی حوادث خسارت‌زا و حادثه‌ای که به وقوع نمی‌پیوندد ولی خیلی به وقوع نزدیک می‌شود؛
- همکاری با مدیریت در خصوص بررسی‌های حوادث.

## ۴- مسئولیت‌های مدیریت ریسک برای مدیر ریسک

- توسعه سیاست مدیریت ریسک و به‌روز نگه داشتن آن؛
- مستندسازی سیاست‌ها و ساختارهای ریسک داخلی؛
- هماهنگی فعالیت‌های مدیریت ریسک (و کنترل داخلی)؛
- گردآوری اطلاعات ریسک و تهیه گزارشات برای هیئت‌مدیره.

## ۵- مسئولیت‌های مدیریت ریسک برای واحدهای مدیریت ریسک متخصصین

- کمک به شرکت در ایجاد سیاست‌های ریسک متخصصین
- توسعه برنامه‌های احتمالی متخصصین و برنامه‌های بهبود
- به‌روز ماندن در خصوص پیشرفت‌ها در زمینه تخصصی
- حمایت از بررسی‌های حوادث و اشتباهات اخیر

## ۶- مسئولیت‌های مدیریت ریسک برای مدیر حسابرسی داخلی

- توسعه برنامه حسابرسی داخلی ریسک محور؛
- حسابرسی فرایندهای ریسک در سازمان؛
- دریافت و ایجاد اطمینان در خصوص مدیریت ریسک؛
- ارائه گزارش در خصوص کارآیی و تاثیر کنترل‌های داخلی.

## ۷- مدیریت ریسک شرکتی

## د ۴الف- پیش‌زمینه

بسیاری از شرکت‌ها، نیاز به رویکردی یکپارچه‌تر، شرکتی در خصوص مدیریت ریسک را تشخیص داده‌اند، و در پاسخ، فرایندی جامع را که برای اولین بار توسط پروفسور گری دیکینسون<sup>۱</sup> پیشنهاد شده بود را اتخاذ نمودند. این فرایند، مدیریت ریسک شرکتی نامیده می‌شود.

## مدیریت ریسک شرکتی-الف تعریف

فرایندی که به‌واسطه آن همه ریسک‌های نهادینه شده در استراتژی‌ها، فعالیت‌ها و فرایندهای یک سازمان شناسایی، کمیت سنجی، مدیریت، نظارت و گزارش داده می‌شوند.

<sup>1</sup>. Professor Gerry Dikinson

بانک‌ها در حال حاضر تمایل به استفاده از مدیریت ریسک شرکتی در پاسخ به تقاضا برای مدیریت ریسک هماهنگ شده دارند که در چارچوب کفایت سرمایه بازل ۱۲ مشخص شده‌اند، همچنین در این خصوص، شرکت‌های بیمه هستند که به‌عنوان الزامات توانگری ۲، از یک منبع یکسان، نشأت گرفته‌اند. موسسات اعتباری همچنین به‌طور فعال استفاده از آن را پس از بحران مالی، ترغیب می‌نمایند. به بخش ۹۵ مراجعه نمایید.

### پیچیدگی منتهی به ایجاد مدیریت ریسک شرکتی می‌گردد.

در زمان‌های ساده‌تر و با نوسان کمتر، توجه مدیران اجرایی بیمه، به‌طور کلی بر رشد حق بیمه (برای بهره بردن از افزایش بازده‌های بازار سرمایه<sup>۱</sup>) و عدم وقوع خسارت مربوط به هزینه نگهداری (برای مدیریت هزینه‌های عملیاتی) متمرکز است. با این وجود، با لحاظ تغییرات قابل توجه در صنعت - همچون تاثیر فاجعه ۹/۱۱، فصل طوفان ۲۰۰۵، پروبهای الیوت اسپیلایزر<sup>۲</sup>، غیره - توجه مدیران ارشد بیمه در حال تغییر از مدیریت نرخ‌گذاری از رشد حق بیمه، به مدیریت ریسک کلی از کنترل هزینه عدم وقوع خسارت تغییر یافته است. در نتیجه، طرح‌های سازمانی در حال تبدیل شدن به استراتژی محور و در نتیجه تسهیل راهکارها و اقدامات یکپارچه (یا مدیریت ریسک شرکتی) می‌باشند.

### ۴ب- اهداف مدیریت ریسک شرکتی

اهداف مدیریت ریسک شرکتی بشرح ذیل می‌باشند:

- ارتقاء توانایی‌ها و هماهنگی.
- یکپارچه‌سازی خروجی برای ارائه رویکردی یکپارچه از ریسک رای سهام‌داران.
- ارتقاء توانایی سازمان برای مدیریت موثر ریسک‌ها.

### هدف مدیریت ریسک شرکتی

مدیریت ریسک شرکتی در زمینه ایجاد توازن میان دو فشار قابل توجه در خصوص کسب‌وکار - مسئولیت برای انتقال موفقیت به سهام‌داران، و ریسک‌های مرتبط با و تولید شده از طریق کسب‌وکار - به‌شيوه‌ای که از لحاظ تجاری قابل دستیابی باشند، می‌باشد. در نتیجه، مدیریت ریسک شرکتی بسیار نزدیک به قلب و هدف سازمان

1. Basel II Capital Adequacy Framework

2. Capital Market Returns

3. Eliot Spitzer

است و بسیار درخصوص اتخاذ یک فرصت تجاری از یک نقطه نظر پذیرش ریسک متوازن شده می‌باشد و هدف آن کاهش ریسک چیزهایی است که مشکل دارند، می‌باشد.

#### د۴ج- مخرج‌های مشترک مدیریت ریسک شرکتی

هر شرکت از تعریف منحصر به خود درخصوص معنای مدیریت ریسک شرکتی برخوردار است اما به نظر می‌رسد که رویکردی کلی از همه ریسک‌های سازمان شامل موارد ذیل می‌باشند:

الف- همیشه:

- هر دو ریسک در سطح شرکتی و عملیاتی؛
- تجمع ریسک؛<sup>۱</sup>
- همبستگی ریسک.<sup>۲</sup>

کل منطق مدیریت ریسک شرکتی آن است فرایندهای مدیریت ریسک شرکتی و عملیاتی، با هم ایجاد می‌شوند. در گذشته، این فرایندها اغلب به‌عنوان شیوه‌های کاملاً جداگانه‌ای محسوب می‌شدند.

مدیریت ریسک شرکتی، تجمع ریسک را شناسایی می‌نماید. این مسئله حاکی از آن است چگونه مواجهه با یک ریسک مشابه، گرچه هر یک در جایگاه خود مورد قبول هستند، ممکن است باعث ایجاد پیامد بالقوه غیرقابل قبول شود. به‌طور مثال، یک شرکت ممکن است پنج مدیر داشته باشد که همگی برای حضور در یک کنفرانس برون‌مرزی، پرواز رزرو نموده‌اند. نمونه دیگر هنگامی بوده است که بانک‌های فانی مائه<sup>۳</sup> و فردی ماک<sup>۴</sup> ایالات متحده، پیش از بحران مالی جهانی، وام‌های درجه دو<sup>۵</sup> بسیاری را اخذ نموده‌اند.

<sup>1</sup>. Aggregation of Risk

<sup>2</sup>. Correlation of Risk

<sup>3</sup>. Fannie Mae

<sup>4</sup>. Freddie Mac

<sup>5</sup>. Sub-prima Mortgage

نوعی از وام‌دهی بانک‌ها و مؤسسات مالی به وام‌گیرندگان با اعتبار پایین‌تر از معمول است. منظور از صفت درجه دو، وام‌هایی است که به متقاضیان درجه دو از حیث اعتبار و درآمد داده می‌شود.

مدیریت ریسک شرکتی همچنین در تلاش برای شناسایی هرگونه همبستگی میان ریسک‌هاست. این مسئله هنگامی رخ می‌دهد که دو یا چند ریسک به‌ظاهر جداگانه، در عمل، به‌طور بالقوه با یکدیگر مرتبط باشند که باعث ایجاد پیامد غیرمنتظره گردد. یکی از نمونه‌های معروف همبستگی، در شرکت بیمه هیسکاکس<sup>۱</sup> ایجاد شده است. این شرکت در زمینه درزمینه بیمه اموال برای مرکز تجارت جهانی<sup>۲</sup> فعالیت می‌کرد. به‌طور تصادفی، شرکت بیمه، ظاهراً ریسک کنسل شدن لیگ فوتبال NFL را به‌طور غیرمتبیطی به‌عهده گرفته بود. هنگامی که در تاریخ ۹/۱۱، فاجعه برای برج‌های دوقلو رخ داد، برنامه لیگ فوتبال آمریکا، به‌مدت چند هفته به‌حالت تعلیق درآمد که حتی باعث ایجاد خسارت بزرگتری برای هیسکاکس گردید.

### ب) گاهی اوقات:

- هر دو ریسک صعودی و نزولی.
- همکاری کلی توسط یک شخص.

برخی از شرکت‌ها، از مدیریت ریسک شرکتی برای صعودی و نزولی نمودن ریسک‌ها استفاده می‌کنند. اگر شخصی مسئول هماهنگی مدیریت ریسک شرکتی باشد، سودمند خواهد بود. در صورتی که این شخص مقامی ارشد در سازمان باشد، اغلب عنوان آن مدیر ارشد ریسک می‌باشد.

### د۴- مدیر ارشد ریسک

آخرین بررسی‌ها، پیشنهاد نموده‌اند که بیش از ۷۰٪ از میان ۱۰۰ شرکت بیمه، در حال حاضر مدیران ارشد ریسک را استخدام می‌کنند. با این وجود، واکر ریویو (فصل ۲، بخش ج ۴)، بانک‌ها و شرکت‌های پذیرهنویسی شده در انگلیس را ملزم به داشتن مدیر ارشد ریسک می‌نماید.

### مدیر ارشد ریسک

مدیر ارشد ریسک، ممکن است مسئول هماهنگی برای پاسخ‌دهی به همه ریسک‌هایی که بر شرکت تاثیرگذار هستند-اعتباری، بازار، شناور، بیمه، استراتژیک، شهرت، عدم انطباق میان دارایی/مسئولیت و عملیاتی باشد. مسئولیت برای مدیریت این ریسک‌ها بعهده مدیران عملیاتی مناسب است و مدیر ارشد ریسک اطمینان حاصل می‌کند که تفکر منطقی انجام شده است.

به‌وضوح مشخص است که برخی از مدیران ارشد ریسک می‌توانند این مسئله را درک کنند تا مسئولیتشان را

<sup>1</sup>. Hiscox

<sup>2</sup>. World Trade Centre

درقبال ریسک‌های مالی مختلف با سعی و تلاش انجام دهند. در برخی از شرکت‌ها، آن‌ها این مسئله را با الزام نمودن مدیر ارشد ریسک به گزارش‌دهی از طریق مدیر ارشد ریسک کامل می‌کنند. در سایر شرکت‌ها، این یک مشکل تلقی نمی‌گردد و مدیر ارشد ریسک به‌طور مستقلی به مدیر ارشد اجرایی گزارش می‌دهد.

**نمونه‌هایی از وظایف ریسکی که باید توسط مدیر ارشد ریسک انجام شوند بشرح ذیل می‌باشند:**

نشان دادن میزان چالش همکاری که مدیر ارشد ریسک با آن‌ها مواجه است را ممکن است براساس مثال ذیل استنتاج نمود. «وظایف ریسک» لیست شده، وظایفی رایج در یک شرکت هستند، هر یک مسئولیتی را درقبال جوانب مختلف ریسک دارند.

**برنامه‌ریزی استراتژیک** - شناسایی تهدیدهای خارجی و فرصت‌های رقابتی در راستای استراتژی‌هایی برای حل و فصل آن‌ها.

**تامین مالی** - ریسک‌های مالی

**خزانه‌داری** - پول رایج، ریسک‌های شناور؛

**سرمایه‌گذاری** - ریسک‌های بازار

**کنترل اعتباری** - ریسک‌های اعتباری

**مدیریت کسب‌وکار** - مسئولیت تام در قبال ریسک‌ها در کسب‌وکارهایشان

**بازاریابی** - مشتری، برند

**فن‌آوری اطلاعات** - ریسک‌های تکنولوژی

**منابع انسانی** - ریسک‌های استخدام

**قانونی** - ریسک‌های قانونی

**انطباق** - بر انطباق مقرراتی نظارت می‌نماید.

**اکچوئری** + بیمه‌گری + خسارات - ریسک‌ها در شرکت‌های بیمه.

بخش بیمه - برنامه بیمه متعلق به شرکت؛

مدیریت ریسک - ارائه مشاوره در خصوص درمان، اطمینان، امنیت و استمرار کسب و کار؛

حسابرسی داخلی - تاثیرپذیری وظایف، پیشنهادات و پیشرفت‌های ریسک فوق را ارزیابی می‌نماید.

مدیر ارشد ریسک نیاز دارد تا ارتباطی را میان مدیر ارشد اجرایی و کمیته فرعی مناسب هیئت‌مدیره (حسابرسی یا ریسک) ایجاد نماید تا بتواند بر مدیریت ریسک نظارت نماید.

#### تصمیم مدیریت شرکتی: مدیریت ریسک شرکتی

آیا شرکت باید یک فرایند مدیریت ریسک شرکتی را اتخاذ نماید؟ این مسئله احتمالاً بر نحوه بحث در خصوص ریسک‌ها در سطح هیئت‌مدیره تاثیر خواهد گذاشت و می‌تواند باعث افزایش عدم توافق‌ها در خصوص آزادی مدیران صفی<sup>۱</sup> برای اخذ تصمیمات در خصوص کسب و کار ریسکی شود.

ساختار و فرایند مدیریت ریسک یک شرکت بیمه غیرعمر، با نمونه‌ای عملی، در ضمیمه شماره ۲-۲ ارائه شده است. شرکت از یک رویکرد مدیریت ریسک شرکتی که توسط مدیر ارشد ریسک هماهنگ شده است، استفاده می‌نماید.

#### ۵۴- متدولوژی‌های مدیریت ریسک شرکتی

هیچ متدولوژی استاندارد برای مدیریت ریسک شرکتی وجود ندارد اما سه راهنمایی که در خصوص مدیریت ریسک شرکتی، به خوبی شناخته شده‌اند، بشرح ذیل می‌باشند:

۱- انجمن اکچوئری حوادث ایالات متحده<sup>۲</sup> [www.casat.org/research/erm/overview.pdf](http://www.casat.org/research/erm/overview.pdf)

۲- کمیته سازمان‌های اسپانسرینگ کمیته تردوی ایالات متحده<sup>۳</sup> [www.ucop.edu/riskmgmt/erm/documents/soso\\_erm-frmwrk.ppt](http://www.ucop.edu/riskmgmt/erm/documents/soso_erm-frmwrk.ppt)

۳- آی آر ام، ایرمیک<sup>۱</sup>، یک رویکرد سازمان‌یافته برای مدیریت ریسک شرکتی و الزامات ISO31000، [www.theirm.org](http://www.theirm.org)

1. Line Managers

2. CAS- US Casualty Actuarial Society

3. COSO-Committee of Sponsoring Organizations of the US Treadway Committee



#### د ۴- موارد مربوط به اجرا

ارائه یک برنامه مدیریت ریسک شرکتی موثر در یک شرکت، بسیار پیچیده است. در هر مرحله، موانعی وجود دارد که باید آن‌ها را از میان برداشت. با این وجود، احتمالاً، مهم‌ترین آن‌ها بشرح ذیل می‌باشند:

- ایجاد یک کمیته هیئت‌مدیره کارآمد برای نظارت بر مدیریت ریسک شرکتی،
- انتصاب یک هماهنگ کننده ریسک (احتمالاً یک مدیر ارشد اجرایی) که می‌تواند با نهاد نظارت واقعی در خصوص عملکردهای مختلف مذاکره نماید،
- ایجاد یک اظهاریه اشتباهی به ریسکی که به‌طور کافی منعکس کننده استراتژی شرکت باشد،
- توسعه واژگان ریسکی که می‌توانند در وظایف مختلف، مورد استفاده قرار گرفته و درک شوند،
- توسعه شیوه رتبه‌بندی انواع مختلفی از ریسک،
- توسعه شیوه شناخت تجمع و همبستگی ریسک (احتمالاً سخت‌ترین مورد است)
- تدوین مدیریت ریسک شرکتی از طریق ایجاد یک فرهنگ آگاهی ریسک در نتیجه این فرهنگ ماهیت ثانویه برای لحاظ نمودن ریسک در هر تصمیم شرکتی محسوب می‌شود.

<sup>1</sup>. IRM, Airmic

## تاریخچه مدیریت ریسک

- مدیریت ریسک در ابتدا در ایالات متحده در پی جنگ جهانی دوم ظهور یافت.
- در سال ۱۹۶۵، کشور انگلیس اولین کشور اروپایی بود که این مفهوم را به کار بست.
- در سال ۱۹۷۵، افزایش حق بیمه‌ها، با تلاش شرکت‌ها به استفاده از جایگزین‌هایی ارزان‌تر، از کاربرد گسترده‌تری برخوردار شد.
- صنایعی با ریسک بالا (شیمیایی‌ها، دارویی‌ها، نفت، و گاز) در پی حوادثی همچون فیکسبورو<sup>۱</sup> انگلیس (۱۹۷۴)، بوپال<sup>۲</sup> هند (۱۹۸۴) و چرنوبیل<sup>۳</sup> اوکراین (۱۹۸۶)، شیوه‌های بیشتری را ارائه دادند.
- از سال ۱۹۹۰، مدیریت ریسک، با افزایش نیازهای شرکتی و مشاوره کارگزاران بیمه، بیشتر شرکتی شد تا منحصر با ماهیت عملیاتی که شامل شرکت‌های بیمه داخلی<sup>۴</sup>، ART، استمرار کسب و کار و مدیریت بحران می‌باشد.
- از اوایل دهه ۲۰۰۰، رویکرد جامع‌تری از مدیریت ریسک «در سطح شرکت» ایجاد گردید، که با حاکمیت شرکتی قوی‌تر، مقررات، و رخداد روزافزون حوادث طبیعی و ریسک‌های مالی و فنی - و از طریق معرفی منشورهای راهبری استاندارد، ایجاد شده بود.

## وبسایت مفید

[www.casact.org/research](http://www.casact.org/research)

## تمرین تحقیق

از مدیریت یک سازمان به انتخاب خود(مثلا، کارفرما یا همکار) بپرسید تا فرایند مدیریت ریسک خود را توضیح دهد. آن را چه موثر، کارآمد یا سیستماتیک باشد، مدنظر قرار دهید. آیا مسئولیت‌ها واضح هستند، و آیا این رویکرد متناسب با ریسک است؟

1. Fixborough  
2. Bhopal  
3. Chernobyl  
4. Captives

### ه- مدل سهام‌دار و تاثیر آن بر مدیریت در بیمه

سهام‌داران، اشخاص و سازمان‌هایی هستند که ممکن است با هر اقدام انجام شده توسط یک شرکت (مثلاً، سهام‌داران، مشتریان، کارکنان، دولت و عامه مردم) تحت تاثیر قرار گیرند. طی سال‌های اخیر، جامعه از هیئت‌مدیره شرکت‌های عمومی انتظار دارد تا بدانند که مسئولیت‌هایی را نه تنها در قبال سهام‌داران بلکه سایر سهام‌داران دارند. در نتیجه، هیئت‌مدیره باید منافع همه سهام‌داران را در هنگام تصمیم‌گیری و بررسی مداوم شیوه عملکرد شرکت مدنظر قرار دهد تا اطمینان حاصل شود که عضو مسئول جامعه می‌باشد. این مسئله به‌طور روزافزونی در مقررات و فرایند حاکمیت شرکتی انعکاس یافته است.

شکل ۹-۲- مدل سهام‌دار	
سهام‌دار	موارد منافع
سهام‌داران	بازده، عملکرد
مشتریان	کیفیت، ارزش برای پول، استانداردهای خدمات، مطلوبیت
واسطه‌گران	کمیسیون، استانداردهای خدمات
کارکنان	پاداش‌های مطلوب، آموزش، پیشرفت شغلی، درمان و ایمنی
عامه مردم	مسئولیت اجتماعی، مسئول در قبال استانداردهای محیطی
دولت و مقررات‌گذاران	مالیات، مالیات بر ارزش افزوده، انطباق قانونی و مقرراتی، ارتباط علنی

یک مفهوم معتبر، اغلب در همه سیستم‌های سنتی از اخلاقیات آن است که ثروت یک سازمان چیزی است که به‌طور موثری به آن اطمینان شده است و نباید از آن سوء استفاده نمود. هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد امانت‌داران دارایی‌های شرکت هستند و وظیفه آن‌هاست که توازن در استفاده از منابع را میان تقاضاهای مختلف ذی‌نفعان ایجاد نمایند. از بین بردن این اصل ابتدایی می‌تواند باعث این مسئله شود که شرکت‌ها با مشکلاتی جدید مواجه

شوند. تمرکز بر نیازهای یک ذی‌نفع یا بدتر از آن، باعث خواهد شد تا خود مدیریت، خود به‌میزان سایرین، دلیل اصلی رسوایی‌های مالی اغلب شرکت‌ها محسوب شود.

البته، انتظارات گروه‌های مختلف ذی‌نفع، ممکن است با یکدیگر متفاوت باشد. به‌طور مثال، پس از یک دوره زمانی سود بالا، سهام‌داران ممکن است سود سهمی بیشتر، کارکنان، افزایش دریافتی، مشتریان، حق بیمه پایین‌تر، و واسطه‌گران کارمزد بالاتری را درخواست نمایند. نمونه دیگر ممکن است در تخصیص سیاست مدیریت خسارات باشد: آیا شرکت باید رویکردی سخاوتمندانه‌ای را در خصوص پرداختی‌ها داشته باشد به‌طوری‌که به‌نفع مشتریان باشد یا رویکردی سخت‌گیرانه‌تری را درپیش گیرد که ممکن است سهام‌داران ترجیح دهند؟ موفق‌ترین شرکت‌ها تمایل دارند که آن‌هایی باشند که انتظارات گروه‌های سهام‌داری مختلف را اولویت‌بندی نموده و قادر باشند تا توازن قابل قبولی را میان آن‌ها ایجاد نمایند.

#### برآوردن نیازهای سهام‌دار

هیئت‌مدیره و مدیریت، امانت‌دار منابع شرکت محسوب می‌شوند. آن‌ها مسئول برآوردن نیازهای سهام‌داران مختلف و مدیریت آنچه که باید شش رابطه سودمند دوجانبه باشد، هستند. این مسئله، کمی شبیه به یک سیرک قدیمی است به‌طوری‌که شما باید همزمان شش بشقاب در حال چرخش را به‌طور همزمان در بالای شش میله مختلف نگه دارید.

#### تصمیم مدیریت شرکتی: اولویت سهام‌دار

هدف شرکت، تامین انتظارات افراد ذیل است:

- فقط سهام‌داران؛
  - همه سهام‌داران به‌طور مساوی؛ یا
  - ابتدا سهام‌داران اما همچنین مدیریت همه سایر ارتباطات ذی‌نفعان؟
- این تصمیم احتمالاً بر عملکرد و رفتار شرکت، تاثیر خواهد گذاشت.

## ۱۵- ارزش واضح سهام‌دار

قانون شرکت‌ها ۲۰۰۶، اقدام بیشتری را در خصوص تشویق مدیران برای اتخاذ آنچه ارزش واضح سهام‌دار نامیده می‌شود، انجام داده است. این مسئله به‌طور ضمنی حاکی از آن است که مدیران، نیاز دارند تا در هنگام اخذ تصمیم، به‌سایر سهام‌داران توجه داشته باشند. براساس ۵/۱۷۲، این قانون شش عاملی که حاکی از رفتار مسئولانه کسب‌وکار می‌باشد را تدوین نموده است:

یک مدیر شرکت باید به‌طریقی که از نظر وی بر مبنای حسن نیت است و به احتمال زیاد موفقیت شرکت را افزایش می‌دهد به‌نفع اعضاء خود به‌طور کلی عمل کند و برای انجام این هدف، به‌موارد ذیل توجه داشته باشد:

(۱) پیامدهای احتمالی هرگونه تصمیم در طولانی‌مدت؛

(۲) منافع کارکنان شرکت؛

(۳) نیاز به گسترش ارتباطات شرکت با عرضه‌کنندگان، مشتریان و سایرین؛

(۴) تاثیر عملیات‌های شرکت بر جامعه و محیط؛

(۵) تمایل شرکت برای حفظ اعتبار بابت استانداردهای بالای راهبری کسب‌وکار؛ و

(۶) نیاز به رفتار منصفانه میان اعضاء شرکت.

با این وجود، هیچ الزامی بر لحاظ اولویت میان این شش عامل وجود ندارد. در عوض، در تصمیم نهایی می‌توان از همه این شش عامل چشم‌پوشی نمود، به‌شرط آنکه بتوان به هیئت‌مدیره نشان داد که حداقل در مورد آن‌ها فکر شده است.

### بازتاب انتقادی

- ۱- به‌نظر شما، شرکت‌های بیمه تا چه میزان در حال تامین انتظارات معقول ذی‌نفعان خود هستند؟
- ۲- چرا بسیاری از شرکت‌های بزرگ، شامل شرکت‌های بیمه، خسارت شهرت را به‌عنوان یک ریسک مهم تلقی می‌کنند؟
- ۳- آیا به‌نظر شما ریسک‌های اصلی وارده به یک شرکت بیمه عمر، به‌طور قابل توجهی از شرکت‌های عمومی قابل مقایسه، متفاوت می‌باشند؟

۷- مصداق بازار لندن

### حاکمیت شرکتی لویدز

شورای لویدز متعهد به اصل حاکمیت شرکتی خوب است و از به کار بستن اصول منشور حاکمیت شرکتی انگلیس حمایت می‌کند تا جایی که آن اصول قابل کاربرد در خصوص حاکمیت اجتماع اعضاء و بازاری از نهادهای جداگانه و رقابتی باشد.

### تشکل قانونگذار: شورای لویدز

طبق قانون ۱۹۸۲ لویدز، تشکل قانونگذار بازار، شورای لویدز می‌باشد. طبق این قانون، شورا مدیریت و نظارت بر امور جامعه و قدرت برای تنظیم و هدایت کسب‌وکار بیمه در لویدز را در دست خواهد داشت. بعلاوه، شورا همچنین از اختیاری برای تنظیم آیین‌نامه در جهت اجرای صحیح و بهتر قوانین لویدز و پیشبرد اهداف انجمن، طبق اهداف خاص تدوین شده در قانون، برخوردار خواهد بود.

شورا، متشکل از شش عضو در حال فعالیت و شش عضو خارجی، به همراه شش عضو نامزد برخوردار است. نامزدها معمولاً به مدت سه سال انتصاب می‌شوند که این زمان، قابل تمدید شدن می‌باشد. اعضای کار و اعضای خارجی، به طور کلی برای مدت زمان ۳ سال توسط اعضای کار و اعضای خارجی انجمن به ترتیب انتخاب می‌شوند.

طبق قانون ۱۹۸۲ لویدز، رئیس و معاون رئیس لویدز به طور سالیانه توسط شورا از میان اعضای کار شورا انتخاب می‌شوند. رئیس لویدز، متعهد به صرف مدت زمان لازم برای انجام موفقیت‌آمیز نقش خود می‌باشد. شورا، تایید می‌کند که رئیس از تعهدات دیگری خارج از لویدز برخوردار است و متقاعد شده است که این تعهدات می‌توانند همراه با ریاست لویدز انجام پذیرند.

نامزدهای شورا، ممکن است طبق اهداف منشور حاکمیت شرکتی انگلیس به عنوان اعضای مستقل شورا محسوب شوند باستثنای مدیر ارشد اجرایی که از جمله اعضای آنها محسوب می‌شود. اگرچه مفهوم مدیر ارشد مستقل، به طور سختگیرانه‌ای در مورد شورا اعمال نمی‌شود، نامزد، به عنوان معاون رئیس شورا توسط شورا انتخاب شده است. در انتخاب‌های اعضای کار شورا، رای‌دهی بر مبنای یک عضو، یک رای صورت می‌پذیرد. در انتخاب‌های اعضای خارجی شورا، حق رای‌دهی یک عضو خارجی انجمن، بر مبنای ظرفیت بیمه‌گری تخصیص یافته به آن عضو طبق آنچه در آیین‌نامه شورا تعیین شده است، می‌باشد.

شورا به اعضاء در جلسه عمومی سالیانه، گزارش می‌دهد. حق رای‌دهی در جلسات عمومی، برای اعضای خارجی و اعضای کار، بر مبنای ظرفیت می‌باشد، باستثنای جلسات عمومی که به درخواست اعضاء طبق بند ۶(۴) از قانون ۱۹۸۲ لویدز به منظور لغو یا سالانه نمودن آیین‌نامه‌ها برگزار شوند که در آن‌ها هر عضو یک رای دارد.

### سیاست‌های حاکمیت

شورا از سیاست‌های حاکمیت برخوردار است که گذشته از سایر موارد، هدف آن افزایش وضوح در زمینه نقش شورا و برقراری یک رابطه سازمان‌یافته‌تر با هیئت‌مدیره دارای حق رای<sup>۱</sup>، می‌باشد. سیاست‌های حاکمیت، هدفی را برای اعضای لویدز تدوین می‌نماید: «طبق قانون لویدز، حفظ سازمانی که بازده طولانی‌مدت حاصل از انجام کسب‌وکار بیمه‌ای که برای ارائه‌دهندگان سرمایه، قابل به حداکثر رسیدن است، را به دست می‌دهد» (به عبارت دیگر، اعضاء). سیاست‌های حاکمیت همچنین فرایندی را ایجاد می‌نماید که طبق آن شورا، فعالیت‌ها و امور خود را مدیریت می‌نماید.

تعدادی از مسائل، به طور مثال، تنظیم و اصلاح آیین‌نامه‌ها، وجود دارد که فقط شورا می‌تواند طبق قانون لویدز، آن‌ها را انجام دهد. بعلاوه، شورا، این قابلیت را دارد تا سطح کمک‌ها به صندوق مرکزی جدید و میزان تعهد پرداخت سالیانه، حق انتصاب اعضاء هیئت‌مدیره دارای حق رای و سایر کمیته‌های شورا و بررسی بودجه و برنامه‌های سه‌ساله و سالیانه و هیئت‌مدیره دارای حق رای را تعیین نماید. شورا، باید همچنین همه مخارج بالاتر از یک میزان خاص را تایید نماید. طبق سیاست‌های حاکمیت، شورا همچنین، مسئول ارزیابی توسعه استراتژیک طولانی‌مدت لویدز با در نظر گرفتن منافع فراهم‌کنندگان سرمایه و سایر ذی‌نفعان و طی ارزیابی مسائل اقتصادی، سیاسی، و اجتماعی تاثیرگذار بر بازارهای بیمه و بیمه اتکایی بین‌المللی، می‌باشد.

شورا، برای انجام اکثر سایر وظایف خود، از طریق هیئت‌مدیره دارای حق رای عمل می‌کند. در نتیجه، سیاست‌های حاکمیت پیوند پاسخگویی را میان هیئت‌مدیره دارای حق رای و شورا ایجاد می‌نماید. این مسئله شامل تعیین حدودی می‌باشد که هیئت‌مدیره دارای حق رای می‌تواند در آن چارچوب (محدوده‌های هیئت‌مدیره دارای حق رای) فعالیت نماید و تدوین یک نظام نظارت و اطمینانی باشد که گذشته از سایر موارد، از رئیس هیئت‌مدیره دارای حق رای می‌خواهد تا به شورا، در خصوص مسائل مهمی که بر بازار بیمه جهان و لویدز تاثیرگذارند، گزارش دهد ضمن اینکه خلاصه‌ای از شاخص‌های عملکردی کلیدی را ارائه نماید.

<sup>1</sup>. Franchise Board

## وبسایت مفید

برای کسب اطلاعات بیشتر در خصوص حداقل استانداردهای حاکمیت لویدز، به وبسایت آن‌ها به آدرس

[www.lioyds.com/The-Market/Operating-at-Lloyds/performance-Framework-of-Minimum-Standards/Governance](http://www.lioyds.com/The-Market/Operating-at-Lloyds/performance-Framework-of-Minimum-Standards/Governance) مراجعه نمائید.

## هیئت مدیره دارای حق رای

شورا، هیئت‌مدیره دارای حق رای را در تاریخ ۱ ژانویه ۲۰۰۳ تاسیس نمود و هدفی را برای وی تعیین نمود: «ایجاد و حفظ فضای تجاری در لویدز که در آن بازده طولانی‌مدت به فراهم‌کنندگان سرمایه، به حداکثر برسد». هیئت‌مدیره دارای حق رای باید در چارچوب محدودیت‌های تعیین شده توسط شورا فعالیت نماید که شامل فعالیت برطبق اصول حق رای می‌باشد. اصول حق رای شامل سه زمینه اصلی می‌باشد: اصول سرپرستی (مربوط به حاکمیت قانونی، مقرراتی و شرکتی)؛ اصول سرمایه (که بر تساوی میان فراهم‌کنندگان سرمایه و احتیاط در تدوین سرمایه، تاکید دارد)؛ و اصول عملیاتی (شامل تدوین چارچوب نظارت بر بازار طبق الزامات نهاد نظارت بر خدمات مالی).

جزئیات کمیته‌های اصلی هیئت‌مدیره دارای حق رای و هدف آن‌ها، بشرح ذیل می‌باشند.

کمیته نظارت و بررسی بازار<sup>۱</sup>

کمیته نظارت و بررسی بازار، به‌عنوان یک تشکل بررسی، عمل می‌کند که در صورت صلاحدید، قادر به اصلاح، تغییر یا حذف برخی از تصمیمات اخذ شده توسط عوامل اجرایی تاثیرگذار بر عوامل مدیریتی می‌باشد. این کمیته، همچنین به‌عنوان تشکلی که تعیین می‌کند آیا برای تصمیماتی خاص باید به دادگاه استیناف لویدز<sup>۲</sup> مراجعه نمود، عمل می‌کند و نیز می‌تواند برخی از تصمیمات مربوط به کسب‌وکار را خود اخذ نماید. کمیته نظارت و بررسی بازار، همچنین تصمیماتی را در خصوص اعمال اختیارات اجرایی لویدز، اخذ می‌نماید.

<sup>۱</sup>. Market Supervision and Review Committee (MSARC)

<sup>۲</sup>. Lloyd's appeal Tribunal



## پنل انتقال ظرفیت<sup>۱</sup>

پنل انتقال ظرفیت، در ابتدا برای اعمال اختیارات شورا در ارتباط با خرید سهام و ادغام‌های اقلیت ایجاد شده است.

## کمیته سرمایه‌گذاری

کمیته سرمایه‌گذاری، اهداف سرمایه‌گذاری و پارامترهای دارایی‌های مدیریت شده متمرکز را تدوین می‌نماید و مسئول نظارت بر عملکرد این صندوق‌ها می‌باشد. بعلاوه، این کمیته، بر فعالیت‌های سرمایه‌گذاری بخش خزانه‌داری در خصوص همه صندوق‌های تحت مدیریتش نظارت می‌نماید و همه طرف‌های سرمایه‌گذاری را تایید می‌نماید. کمیته سرمایه‌گذاری، ممکن است همچنین پیشنهادات کلی را در خصوص فعالیت سرمایه‌گذاری در لویدز، ارائه نماید.

## سایر کمیته‌های اصلی شورا

### - کمیته حسابرسی

نقش کمیته حسابرسی، کسب اطمینان از این مسئله است که فعالیت‌های مالی لویدز باید تحت بررسی و حسابرسی مستقل قرار گیرد. کمیته حسابرسی، اظهارنامه‌های مالیاتی سالانه و موقت لویدز، نتایج کل سندیکا و گزارش مالی لویدز به نهاد نظارت بر خدمات مالی را بررسی می‌نماید. این کمیته، برنامه‌های خارجی و داخلی حسابرسی و برنامه انطباق را بررسی می‌نماید. مدیر ارشد اجرایی، مدیر، مدیریت مالی، مدیریت ریسک و عملکردها، مشاور کل، مدیران ارشد و حسابرسین داخلی و خارجی، جلساتی را در صورت صلاحدید تشکیل می‌دهند. گزارشات از حسابرسین داخلی و خارجی در خصوص جوانب کنترل داخلی و گزارشاتی از رئیس حسابرسی داخلی و انطباق در خصوص انطباق داخلی و فرامرزی، توسط کمیته حسابرسی مورد بررسی قرار می‌گیرند و در پاسخ، اقدام مناسبی، انجام می‌شود.

### - کمیته کاندید سازی، انتصاب و جبران خدمات

کمیته کاندید سازی، انتصاب و جبران خدمات، عمدتاً مسئول ارائه پیشنهاداتی به شورا در خصوص انتصاب رئیس، مدیر ارشد اجرایی، اعضای شورا که به‌تازگی منتصب شده‌اند، اعضای هیئت‌مدیره دارای حق رای (شامل رئیس، مدیریت مالی، ریسک و عملکردها و مدیر عملیاتی دارای حق رای)، اعضای تعدادی از شوراها

<sup>1</sup>. Capacity Transfer Panel

و کمیته‌های هیئت‌مدیره دارای حق رای و دبیر شورا، می‌باشند. کمیته کاندیدسازی، انتصاب و جبران خدمات، پرداخت پاداش به این افراد را بررسی نموده و پیشنهادهایی را به شورا درخصوص پاداش اعضاء این تشکل‌ها، شامل رئیس، مدیر ارشد اجرایی، مدیریت ریسک، مالی، عملکردها و مدیر عملیاتی دارای حق رای، ارائه می‌دهد. کمیته کاندیدسازی، انتصاب و جبران خدمات، همچنین مسئول تمهیدات برنامه‌ریزی جانشینی برای این جایگاه‌ها می‌باشد.

### نهاد ناظر برای فعالیت

هیئت‌مدیره دارای حق رای بااستثنای عملکردها و اختیاراتی که به آن، شورا و کمیته‌های آن، اختصاص داده شده است، ممکن است از طریق مدیر ارشد اجرایی، مدیران و کارکنان شرکت عمل کند. مدیر ارشد اجرایی، مدیران و کارکنان باید طبق چارچوب‌های هیئت‌مدیره دارای حق رای (شامل هدف و اصول دارای حق رای) و در راستای استراتژی، سیاست و اصول تدوین شده توسط هیئت‌مدیره دارای حق رای، عمل کنند.

### حاکمیت شرکتی بازار لویدز

حاکمیت شرکتی هر نهاد در درون بازار لویدز، مسئولیت آن نهاد تلقی می‌گردد. شورا، از طریق شرکت، چارچوبی را برای حاکمیت این کسب‌وکارها شامل ارزیابی کفایت سرمایه و نظارت بازار (شامل بازرسی‌ها، بازدیدها و حسابرسی‌های نهادهای بازار) ارائه می‌دهد.

مدیریت تمهیدات حاکمیت عوامل، نیز در هنگام ثبت نام، به‌عنوان بخشی از ارزیابی مدیریت ریسک، بررسی می‌شود.

### حاکمیت عوامل مدیریتی

اصول و استانداردهای ذیل، برگرفته از عوامل مدیریتی منشور حاکمیت شرکتی انگلیس می‌باشند که در حال حاضر، در انطباق با منشور کامل می‌باشند و در نتیجه در انطباق با این اصول و استانداردها هستند و نیازی نیست بیشتر از این، لحاظ شوند.

#### ۱- اصل - هیئت‌مدیره کارآمد

هر عامل مدیریتی باید رئیسی داشته باشد که توسط هیئت‌مدیره کارآمد تعیین شده است و در مجموع مسئول موفقیت عامل مدیریتی باشد.

## استانداردها

- نقش هیئت‌مدیره، ارائه رهبری کارآفرینی عامل مدیریتی در چارچوب کنترل‌های احتیاطی و موثر است که این مسئله باعث می‌شود تا ریسک ارزیابی و مدیریت شود. هیئت‌مدیره باید اهداف استراتژیک عامل مدیریتی را تدوین نموده، اطمینان حاصل نماید که منابع مالی و انسانی ضروری، برای تامین اهداف عامل مدیریتی، موجود می‌باشند و عملکرد مدیریت را بررسی نماید.
- همه مدیران باید به‌طور بی‌طرفانه، تصمیماتی را به نفع عامل مدیریتی اتخاذ نمایند.
- مدیران غیرموظف، به‌عنوان بخشی از وظیفه‌شان به‌عنوان هیئت‌مدیره واحد، باید چالش‌هایی را به‌طور سازنده ایجاد نموده و کمک نمایند تا پیشنهادهای را درخصوص استراتژی ارائه نمایند. مدیران غیرموظف باید عملکرد مدیریت را در دستیابی به اهداف مورد توافق، به‌طور موشکافانه بررسی نمایند و بر گزارش‌دهی عملکرد، نظارت نمایند. آن‌ها باید در خصوص یکپارچگی اطلاعات مالی و اینکه کنترل‌های مالی و سیستم‌های مدیریت ریسک مستحکم و قابل دفاع هستند، رضایت داشته باشند.

### ۲- اصل - تقسیم واضح مسئولیت‌ها

باید تقسیم واضحی از مسئولیت‌ها در راس عامل مدیریتی میان انجام امور مربوط به هیئت‌مدیره و انجام مسئولیت توسط مدیران موظف برای هدف انجام کسب‌وکار مربوط به عامل مدیریتی وجود داشته باشد. هیچ فردی نباید اختیار بی‌قید و شرطی برای تصمیم‌گیری داشته باشد.

### ۳- اصل - توازن میان مدیران موظف و غیرموظف

هیئت‌مدیره باید توازنی را میان مدیران موظف و غیرموظف (و خصوصاً مدیران غیرموظف مستقل) برقرار نماید طوری که هیچ فرد یا گروه کوچکی از افراد نتواند بر تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره تاثیر گذارد.

## - استانداردها

- هیئت‌مدیره نباید آنقدر بزرگ باشد که اداره کردن آن مشکل باشد. هیئت‌مدیره باید از اندازه‌ای شایسته برخوردار باشد به‌طوری‌که توازن مهارت‌ها و تجربه برای تامین الزامات کسب‌وکار آن، مناسب باشد و اینکه تغییرات در ترکیب هیئت‌مدیره، بدون ایجاد اختلال ناخواسته قابل مدیریت باشد.
- برای کسب اطمینان نسبت به اینکه اختیار و اطلاعات، در یک یا دو فرد متمرکز نشده است، باید هر دو مدیر موظف و غیرموظف، در هیئت‌مدیره به‌طور قوی حضور داشته باشند.

## ۴- اصل - انتصاب‌های هیئت‌مدیره

باید رویه‌ای رسمی، دقیق و شفاف در خصوص انتصاب مدیران جدید هیئت‌مدیره وجود داشته باشد.

### - استاندارد

- انتصاب‌های هیئت‌مدیره باید بر مبنای شایستگی‌ها و بدون هیچگونه معیاری عینی، صورت پذیرد. باید مراقب بود تا اطمینان حاصل گردد که افراد منتصب، از زمان کافی برای اختصاص دادن به کار برخوردار باشند. این مسئله خصوصا در زمینه تصدی ریاست بسیار حائز اهمیت است.

## ۵- اصل - اطلاعات ارائه شده به هیئت‌مدیره

باید به هیئت‌مدیره، به موقع اطلاعاتی را در شکل و کیفیت مناسب ارائه داد تا بتواند وظایف خود را به انجام رساند.

## ۶- اصل - ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره توسط خودش

هیئت‌مدیره باید ارزیابی سالیانه‌ای را به‌طور رسمی و قوی از عملکرد خود داشته باشد.

### وبسایت مفید

«به‌روز رسانی PDF [www.lloyds.com/Lloyds/About-Lloyds/What-We-do/Our-Strategy](http://www.lloyds.com/Lloyds/About-Lloyds/What-We-do/Our-Strategy)»  
میان سال ۲۰۱۰ را باز کنید و تا صفحه ۱۱ پایین بروید تا اطلاعاتی را در خصوص آماده شدن در لویدز بابت توانگری ۲، دریافت نمایید.

### انعکاس انتقادی

در صورتی که یک عامل مدیریتی، مدیرانی غیرموظف را برای اینکه به عضویت هیئت‌مدیره درآیند، استخدام نماید، باید به دنبال چه نوعی از تجربه در داوطلبین احتمالی باشد؟

## سوالات تجدید نظر

- ۱- وجه تمایز میان مدیران موظف و غیرموظف چیست؟
- ۲- گروه‌های اصلی ذی‌نفع در یک شرکت بیمه را نام ببرید.
- ۳- حاکمیت شرکتی را تعریف کنید.
- ۴- وجه تمایز میان حاکمیت شرکتی انگلیس و قانون ساربنز-اکسلی چیست؟
- ۵- مدیریت ریسک شرکتی چیست؟

## سناریوی ۲- انتصاب‌های کلیدی - سوال

شما مدیر منابع انسانی شرکت بیمه با مسئولیت محدود تردیشنال<sup>۱</sup> با اندازه متوسط، شرکت بیمه غیرزندگی هستید که در ۲۰ کشور در سراسر جهان فعالیت می‌نماید و دفتر مرکزی آن در کشور انگلیس واقع می‌باشد. عملکرد اخیر آن، ناامید کننده است و یک رئیس جدید، توسط هیئت‌مدیره به کار گرفته شد تا تغییرات اساسی را ایجاد نماید؛ مشاوره شما حداقل در دو مرحله مورد نیاز می‌باشد.

الف- رئیس، تصمیم گرفته است تا مدیر ارشد اجرایی را جایگزین نماید. وی از شما درخواست می‌نماید تا **پروفایلی از نقش مدیر ارشد اجرایی** در شرکت تردیشنال و ویژگی‌های مورد نیاز برای یک داوطلب موفق را ترسیم نمائید.

ب- یکسال بعد، مدیر ارشد اجرایی جدید، پیشرفت فوق‌العاده‌ای را در انتقال عملکرد تردیشنال دارد. وی، تغییرات مدیریتی کلیدی مهمی را به انجام رسانده است اما احساس می‌کند که در حال حاضر، زمان ارتقاء مدیریت ریسک است. او بر این باور است که استخدام یک مدیر ارشد ریسک مفید است و مدیریت ریسک شرکتی را به شرکت معرفی می‌نماید. او از شما درخواست می‌نماید تا خلاصه‌ای را آماده سازید تا بتواند به هیئت‌مدیره موظف خصوصیات مدیریت ریسک شرکتی و پروفایلی از نقش مدیر ارشد ریسک را توضیح دهد.

<sup>1</sup>. Traditional Insurance plc

## پاسخ‌های تجدید نظر

- ۱- مدیران موظف، به‌طور تمام‌وقت کار می‌کنند و مسئولیت مدیریتی به آن‌ها محول می‌شود. مدیران غیرموظف، به‌صورت پاره‌وقت بر مبنای مهارتی که به هیئت‌مدیره ارائه می‌دهند، منتصب می‌شوند.
- ۲- گروه‌های اصلی ذی‌نفع، سهام‌داران، مشتریان، واسطه‌گران، کارکنان، عامه مردم، و دولت و مقررات‌گذاران هستند.
- ۳- حاکمیت شرکتی، دسته‌ای از فرایندها و ساختارهای سازمانی است که به واسطه آن‌ها هیئت‌مدیره و مدیران ارشد اجرایی، شرکت را در بالاترین سطح مدیریت می‌کنند.
- ۴- منشور حاکمیت شرکتی انگلیس، یک منشور اصول محور برای شرکت‌های پذیرهنویسی شده در بازار بورس لندن محسوب می‌شود. SOX، نامی رسمی برای قانون ساربنز-اکسلی است که منشوری قانون محور برای شرکت‌های پذیرهنویسی شده و حسابرسین آن‌ها در ایالات متحده است.
- ۵- ERM، مدیریت ریسک شرکتی است که فرایندی جامع برای مدیریت ریسک شرکتی محسوب می‌شود. عقیده رایج، بر این است که مدیر بسیار ارشد، از مسئولیت تام در قبال هیئت‌مدیره بابت هماهنگی مدیریت کل طیف ریسک‌هایی که شرکت با آن‌ها مواجه است، چه صعودی یا نزولی، برخوردار است.

## سناریوی ۲- انتصاب‌های کلیدی - نحوه دستیابی به پاسخ

## هدف

این مطالعه موردی مالی، درک خواننده از نقش‌های مدیر ارشد اجرایی و مدیر ارشد ریسک و آنچه که مدیریت ریسک شرکتی نامیده می‌شود، را مورد آزمون قرار می‌دهد. این سوال، بر مبنای بخش ۲ مفاد درسی است.

## نکات کلیدی محتوا

شما باید درصد لحاظ نمودن موارد ذیل باشید:

الف- مسئولیت در قبال هیئت‌مدیره برای رهبریت و مدیریت شرکت؛ انتصاب نظارت ارشد به‌شیوه‌ای که کسبو

کار بر مبنای آن انجام می‌پذیرد؛ مسئولیت اجرای تصمیمات هیئت‌مدیره؛ معرفی شرکت به مخاطب‌های خارجی. رویکردها: رهبریت و مهارت‌های مدیریت استثنایی.

ب- مدیریت ریسک شرکتی، رویکردی جامع برای مدیریت ریسک شرکتی محسوب می‌شود که شامل ریسک‌های صعودی و نزولی می‌باشند و معمولاً تحت نظر مدیر ارشد ریسک می‌باشد. مدیر ارشد ریسک، به‌عنوان مدیر بسیار ارشد، در قبال هیئت‌مدیره برای هماهنگی مدیریت کل طیف ریسک‌هایی که شرکت با آنها مواجه است، مسئول می‌باشد.

## ضمیمه ۱-۲ - توضیح شغل

مدیر ارشد اجرایی: شرکت بیمه

### وظیفه اصلی

رهبریت کلی و فعال و مدیریت وظایف شرکت. نظارت کلی به شیوه‌ای که کسب‌وکار شرکت انجام شود، و مسئول عمل به همه دستورات و مصوبات هیئت‌مدیره. معرفی شرکت به عامه مردم، صنعت، و همه زمینه‌هایی که شرکت در آن‌ها فعالیت می‌نماید.

### رویکرد

وظایف و مسئولیت‌های این جایگاه در مورد همه فعالیت‌هایی که شرکت ممکن است مشارکت نماید، بسط داده می‌شود.

### وظایف و مسئولیت‌ها

۱- هدایت، جهت‌دهی و به‌طور کلی نظارت بر همه فعالیت‌های شرکت، شامل توسعه، تولید، ارتقاء و فروش محصولات و خدمات آن که محدود به این موارد نیز نمی‌باشد.

۲- مسئولیت در قبال هیئت‌مدیره برای عملکرد سودده شرکت، بازده معقول در قبال سرمایه‌گذاران، و امنیت صندوق‌های سرمایه‌ای که در شرکت سرمایه‌گذاری، پس‌انداز شده است.

۳- توسعه رویکرد و اهداف برای آینده شرکت، و پیشنهاد برای به‌کارگیری هیئت‌مدیره.

۴- توسعه استراتژی‌ها و برنامه‌ها برای دستیابی به اهداف تایید شده شامل توسعه پیشنهاد شده به زمینه‌های فعالیت جدید؛ شدت عملیات‌های غیرسودده؛ و دوره‌های برنامه‌ریزی شده برای اقدام در مواقع بحران اقتصادی. پیشنهاد این استراتژی‌ها و برنامه‌ها به هیئت‌مدیره.

۵- توسعه و اجرای سیاست‌های حاکم بر شیوه‌ای که کسب‌وکار انجام خواهد شد در چارچوب سیاست هیئت‌مدیره که ممکن است توسط هیئت‌مدیره انتخاب شود.

۶- توسعه و اتخاذ یک ساختار سازمانی دقیق که به‌طور قطع همه وظایف را به‌طور کافی پوشش می‌دهد. انتخاب و انتصاب جانشین‌هایی فوری و ایجاد اختیار برای فعالیت هر یک از آن‌ها در زمینه وظایف محول شده.



۷- نظارت بر همه جانشین‌های فوری در زمینه انجام همه وظایف محوله. ارائه مشاوره، کمک، و راهنمایی به جانشینان.

۸- هماهنگی فعالیت‌های همه واحدهای سازمان. خصوصاً، برای کسب اطمینان از اینکه واحدهای کسب‌وکار، مشاوره، کمک، خدمت عملیاتی کافی را از واحدهای سازمان یافته برای آن هدف، دریافت می‌نمایند.

۹- کسب اطمینان از اینکه برنامه‌ها و کنترل‌های سازمانی کافی، توسط همه واحدها به کار گرفته شده است تا اجرای صحیح وظایفشان و دستیابی به اهدافشان، امکانپذیر گردد.

۱۰- ارائه گزارشی از پیشرفت شرکت و جزئیات آن به هیئت‌مدیره شامل عملکرد آن طبق اهداف فروش، سودها، سرمایه‌گذاری و رشد.

۱۱- ارتقاء شهرت شرکت در میان سرمایه‌گذاران آن، کارکنان، و عامه مردم.

۱۲- انجام اقدامی برای اصلاح شرایط نامطلوبی که ممکن است در هر مرحله از عملیات‌ها، ایجاد گردد، و سفارش یا هدایت هر اقدامی که ممکن است برای انجام اهداف تایید شده، مناسب باشد.

۱۳- حضور در جلسات هیئت‌مدیره در صورت عدم حضور رئیس.

۱۴- ارجاع همه مسائلی که از اهمیت قابل توجهی برخوردارند به هیئت‌مدیره به‌منظور پیشرفت و خیر شرکت برای هدف تضمین مشاوره، راهنمایی، اختیار و/یا تصمیم.

### شیوه اندازه‌گیری

اندازه‌گیری انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌های این جایگاه، شامل سودهای عملیاتی دریافت شده (به‌صورت کوانتومی یا به‌عنوان درصدی از سرمایه‌گذاری)، درآمدهای خالص درخصوص سهام عادی، ارتباط این عوامل با اهداف و وضعیت کلی شرکت در میان بنگاه‌های اقتصادی عمومی و رقابتی می‌باشد.

## پیوست ۱-۲- توصیف شغلی

### ارتباطات سازمانی

۱- مدیر ارشد اجرایی بابت انجام صحیح این وظایف و مسئولیت‌ها، در برابر هیئت‌مدیره مسئول است.

۲- مدیر ارشد اجرایی، مسئول جایگاه‌های ذیل برای انجام وظایف و مسئولیت‌های خود است:

### الف- وظایف خدمت

- مدیر X

- مدیر Y

- مدیر Z

### ب- وظایف کسب‌وکار

- مدیر کل ۱

- مدیر کل ۲

- مدیر کل ۳

۳- مدیر ارشد اجرایی، به‌عنوان عضو و رئیس کمیته اجرایی، مسئول هماهنگی جلسات کمیته و مشارکت در بررسی و بحث آن موضوعاتی است که ممکن است در کمیته ارائه شوند.

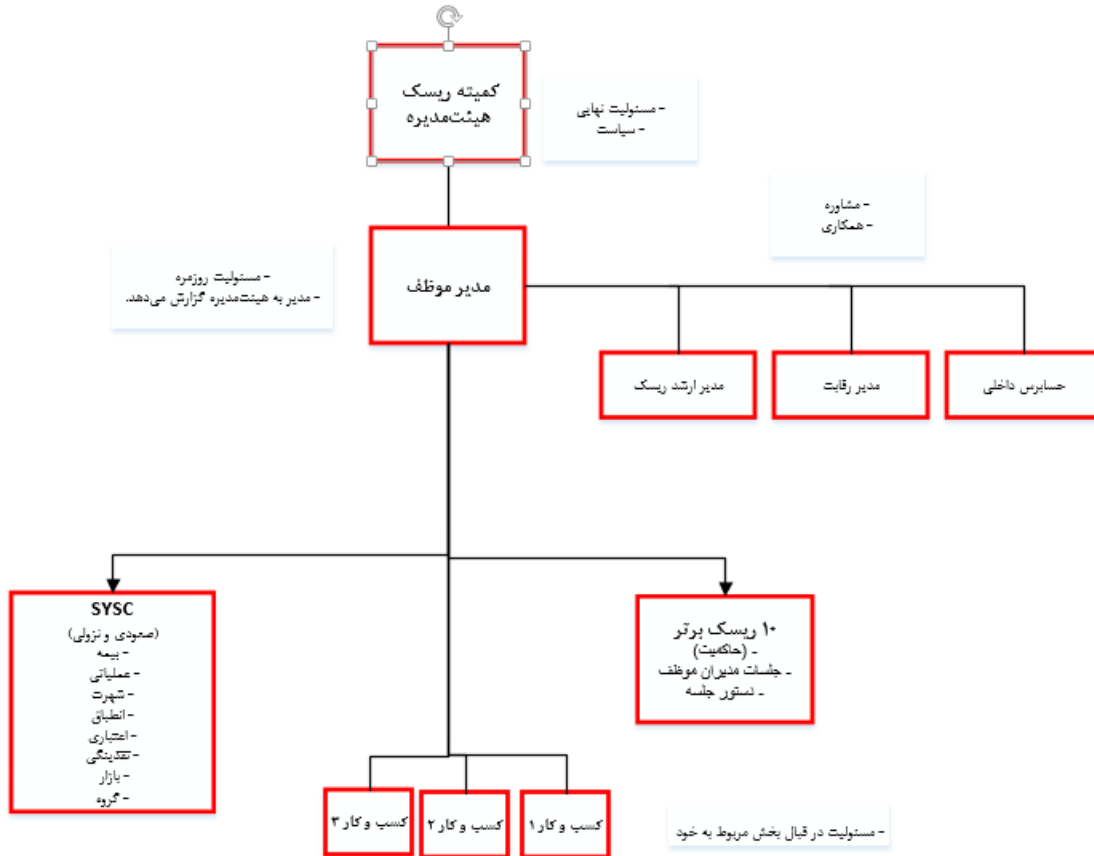
## ضمیمه ۲-۲: نمونه ساختار و فرایند مدیریت ریسک-شرکت بیمه غیرزندگی

در نمونه واقعی نشان داده شده در شکل ۱۰-۲، هیئت‌مدیره شرکت بیمه، از مسئولیت غایی در قبال ریسک صعودی و نزولی برخوردار است و رویکرد مدیریت ریسک شرکتی را اتخاذ نموده است. این مسئله در سیاست مدیریت ریسک، ایجاد شده است که مسئولیت‌های مختلف، پاسخگویی‌ها و اظهاریه‌های اشتباهی به ریسک را تدوین می‌نماید.

مدیر موظف، از مسئولیت روزمره برخوردار است و گزارشی سالیانه را به هیئت‌مدیره در خصوص اجرای این سیاست ارائه می‌نماید. این سیاست توسط مدیر انطباق، رئیس حسابرسی داخلی، و رئیس اصلی ریسک که جزء مدیران موظف بوده و کل فرایند را هماهنگ می‌نماید، توصیه می‌شود. هیئت‌مدیره در عوض، یک گزارش را به سهام‌داران به صورت گزارش و حساب‌های سالیانه ارائه می‌نماید.

به هر یک از بخش‌های اصلی ریسک (بیمه، عملیاتی، شهرت، انطباق، اعتباری، نقدینگی، بازار و گروه) یک مدیر ارشد به عنوان «مالک» تخصیص داده شده است تا سیستم‌ها و کنترل‌های مناسبی ایجاد گردند. این مسئله شامل توسعه یک سیاست برای آن دسته‌بندی ریسک و گزارش‌دهی به مدیر موظف در خصوص اجرای آن توسط کسب‌وکارهای فرعی می‌باشد.

شکل ۱۰-۲- شرکت بیمه غیرزندگی انگلیس



برای انجام مسئولیت‌های حاکمیتی هیئت‌مدیره، مدیر موظف، ۱۰ ریسک انفرادی برتر را که بر شرکت تأثیر گذارند را شناسایی می‌نماید. مدیر موظف، این وظیفه را با برگزاری کارگاه‌های منظمی که توسط مدیر ارشد ریسک، تسهیل شده است، متعهد می‌شود. این ریسک‌ها، قطعاً در دسته‌بندی SYSC قرار می‌گیرند و باید در جلسات مدیران موظف به‌عنوان دستور جلسه‌ای مجزا، گزارشی جداگانه و ماهیانه درخصوص آن‌ها ارائه نمود.



## فصل ۳

### مسائل سازمانی شرکتها

## فصل ۳: مسائل سازمانی شرکت‌ها

## ۱- اهداف یادگیری

این فصل مربوط به بخش برنامه درسی ۳ می‌باشد.

در پایان این فصل و تحقیق انفرادی، شما قادر خواهید بود تا:

- اصول سازمان را توضیح دهید؛
- ویژگی‌های نسبی تمرکز و تمرکززدایی را مقایسه نمایید؛
- اهداف و چالش‌های برون‌سپاری را ارزیابی نمایید؛
- رئوس مطالب توافق‌های در سطح خدمت را اعلام بفرمایید.

## ۲-مقدمه

هر گونه ساختار سازمانی در صورتی که حسن نیت کافی از مدیریت دریافت نماید، قابل اعمال در کار خواهد بود.. اما برخی از ساختارها، به‌وضوح بهتر از ساختارها هستند.

در این فصل، ما به بررسی اصول سازمان شامل انواع اصلی ساختار سازمانی و مکانیسم‌های همکاری می‌پردازیم. ما سپس به ویژگی‌های نسبی تمرکز و تمرکززدایی با معرفی مفهوم کنترل استراتژیک-توازی میان این دو نقطه خواهیم پرداخت. نهایتاً، در بخش ج، ما به بررسی مسئله روز برون‌سپاری به‌همراه مسئله توافق‌های در سطح خدمت خواهیم پرداخت.

## ۳-واژگان کلیدی

اصطلاحات کلیدی			
در این فصل، اصطلاحات و مفاهیم ذیل شرح داده خواهد شد:			
تمرکز	همکاری افقی <sup>۳</sup>	سازمان هیبریدی <sup>۲</sup>	ساختار سازمانی <sup>۱</sup>
تمرکز زدایی	مدیر رابط <sup>۳</sup>	سازمان ماتریسی <sup>۲</sup>	چارت‌های سازمانی <sup>۱</sup>

1. Organization Structure

2. Hybrid Organization

3. Horizontal Co-ordination

اصول سازماندهی	پاسخگویی دوگانه <sup>۴</sup>	نیروی کار و پروژه‌ها	برون‌سپاری
واحدسازی اداری <sup>۵</sup>	همکاری عمودی <sup>۶</sup>	کمیته‌ها	برون‌سپاری فرامرزی/بین‌المللی <sup>۷</sup>
سازمان با ساختار وظیفه‌ای <sup>۸</sup>	حیطه‌ی کنترل <sup>۹</sup>	سازمان‌دهی مجدد	تفاهم نامه سطح کیفی خدمات و یا ضمانت نامه کیفیت خدمات <sup>۱۰</sup>
سازمان بر حسب هدف <sup>۱۱</sup>	محول سازی <sup>۱۲</sup>	مهندسی مجدد فرایند کسب‌وکار <sup>۱۳</sup>	

۴- اصول سازمان

## الف- ساختار سازمانی

هدف از ایجاد یک ساختار سازمانی کمک به دستیابی به اهداف شرکت می‌باشد.

سازمان‌دهی، بخشی از سیکل مدیریت محسوب می‌شود که منابع موجود را در همه سطوح شرکت برای دستیابی به اهداف، سازماندهی می‌نماید. نشان‌دادن رسمی نحوه سازماندهی شرکت، ساختار سازمانی آن محسوب می‌شود. این ساختار توسط مدیریت طراحی می‌شود.

در عمل، ممکن است همچنین ساختاری غیررسمی وجود داشته باشد به طوری که افراد امور را از طریق عبور از کانال‌های رسمی انجام می‌دهند. به دلیل اینکه ساختار غیر رسمی، نشان‌دهنده دنیای واقعی است و برخلاف آنچه

<sup>1</sup>. Organization Charts

<sup>2</sup>. Matrix Organization

<sup>3</sup>. Liaison Managers

<sup>4</sup>. Dual Accountability

<sup>5</sup>. Departmentation

<sup>6</sup>. Vertical Co-ordination

<sup>7</sup>. Offshoring

<sup>8</sup>. Functional Organization

<sup>9</sup>. Span of Control

<sup>10</sup>. Service Level Control(SLV)

<sup>11</sup>. Divisional Organization

<sup>12</sup>. Delegation

<sup>13</sup> Business Process Re-engineering(BPR)

تصور مدیریت است، رخ می‌دهد، از اهمیت بسزایی برخوردار است. هنگامی که دو ساختار از یکدیگر منفک شوند، ارتباطات غیر رسمی ممکن است که لازم باشد رسمی شوند.

ساختار سازمانی، در کامل‌ترین مفهوم آن، از چهار عامل تشکیل شده است:

- فعالیت‌ها و مسئولیت‌هایی که تعریف کننده شغل‌های افراد می‌باشند.
- گروه‌بندی شغل‌ها به واحدها، و واحدها به وظایف، بخش‌ها و غیره.
- مکانیسمی که طبق آن از همکاری عمودی اطمینان حاصل می‌گردد.
- مکانیسمی که طبق آن از همکاری افقی اطمینان حاصل می‌گردد.

## تمرین تحقیق

بر اساس تجربه خودتان، یک ساختار سازمانی غیر رسمی را شناسایی نمائید. بررسی کنید که این ساختار چگونه بوجود آمده است و چه نقاط ضعفی را در ساختار سازمانی رسمی دارد.

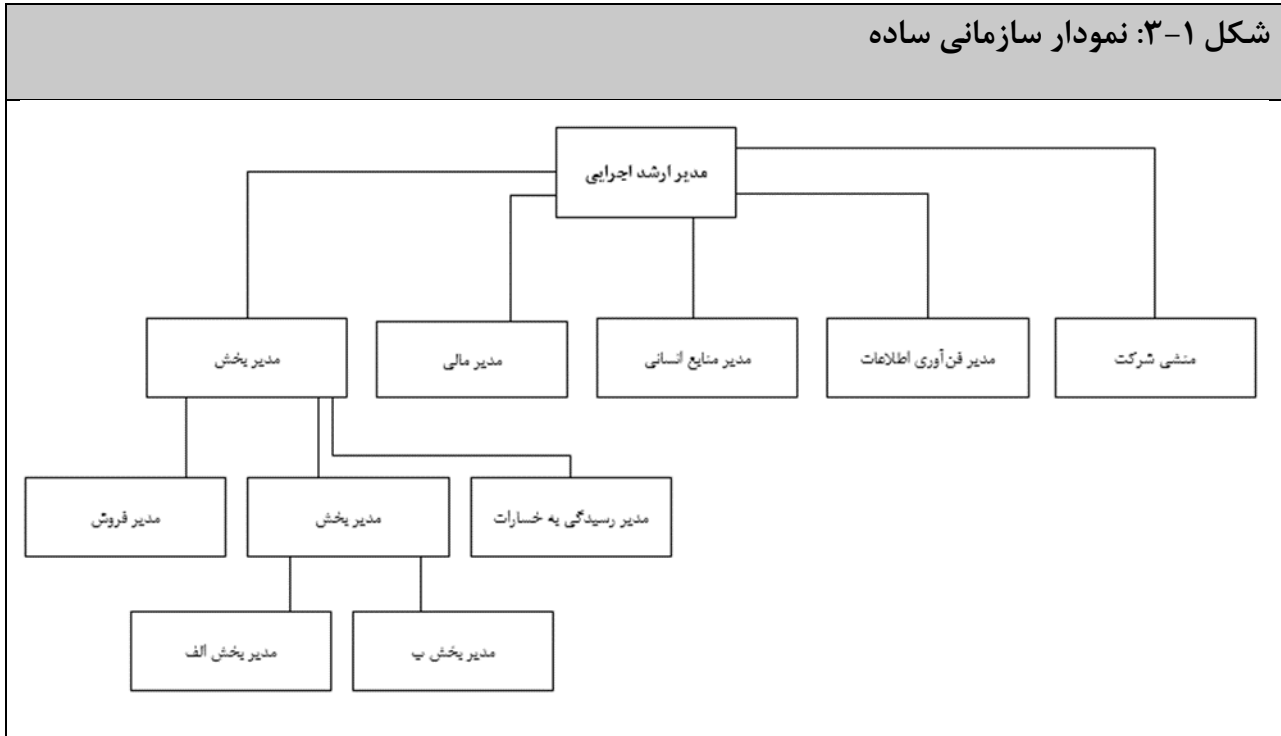
## الف ۲- چارت‌های سازمانی

چارت سازمانی، نموداری است که در سطح گسترده‌ای ساختار سازمانی یک شرکت را نشان می‌دهد. نشان دادن دسته‌بندی اصلی واحدها، جایگاه‌های مدیریتی کلیدی و خطوط اختیار<sup>۱</sup> از سطح بالا تا پایین شرکت، مفید می‌باشد. یک در شکل ۱-۳ نشان داده شده است.

<sup>۱</sup>. Lines of Authority



شکل ۱-۳: نمودار سازمانی ساده



چارت‌های سازمانی برای انتقال اطلاعات به مخاطب‌های مختلف طراحی شده‌اند. به‌طور مثال، یک چارت در سطح بالا، فقط نشان‌دهنده شرکت هلدینگ و شرکت‌های وابسته به آن می‌باشد که برای سرمایه‌گذار احتمالی، سودمند می‌باشد. در طرف دیگر، لیست‌بندی کارکنانی که در واحدهای خاص استخدام شده‌اند، برای مدیریت منابع انسانی، بسیار کاربرد خواهد داشت. واضح است که هیچ چارتهایی به تنهایی، نمی‌تواند همه مخاطبین را راضی کند. در صورتی که هر فردی سعی نماید تا سندی را که نشان‌دهنده همه فعالیت‌ها، واحدها، افراد و ارتباطات در یک شرکت اصلی است را تولید نماید، این سند خیلی بزرگ و غیر قابل مطالعه خواهد بود.

مشکل دیگر اصلی در خصوص چارت‌های سازمانی، آن است که آن‌ها سریعاً منسوخ شده و نیاز به، به‌روز رسانی دارند.

### الف ۳- اصول سازمان‌دهی

هر ساختار سازمانی، ترکیبی از عوامل ذیل است که گاهی اوقات با یکدیگر در تعارض هستند:

- **اهداف:** هر بخش از سازمان، باید در دستیابی به اهداف شرکت کمک نمایند. اگر نه، پس چرا وجود دارد؟
- **تخصص:** فعالیت‌های هر عضو یک واحد، باید تا آنجا که ممکن است محدود به یک تخصص گردد.
- **تمرکز بازار:** در صورت امکان، سازمان باید بر بازار و مشتریانی که به آن‌ها خدمات‌رسانی می‌کند، متمرکز شود.

- همکاری: سازمان باید همکاری بین بخش‌های خود را تسهیل سازد.
- نهاد ناظر: در هر واحد، نهاد ناظر نهایی باید تحت مدیریت یک نفر باشد و باید خطوط اختیار واضحی بین وی و هر فرد در واحد وجود داشته باشد.
- محول نمودن: باید اختیار کافی با افراد داده شود تا بتوانند شغل‌های خود را انجام دهند.
- تعریف: شرح هر شغل، مسئولیت‌ها و اختیارات، و ارتباطات با سایر جایگاه‌ها باید به صورت مکتوب تعریف شده و به همه افراد مربوطه اعلام شود.
- حیطة کنترل: حیطة کنترل (تعداد افراد گزارش‌دهنده به مدیر) باید مطلوب باشد- نه گسترده و نه محدود.

#### الف- واحدسازی اداری

اثبات شده است که اداره یک سازمان با بسیاری از واحدهای مستقل کوچک، به وضوح عملی نیست. حیطة کنترل در سطوح بالا، بسیار بزرگ است. در نتیجه، برای اینکه موثر واقع شود، ضروری است که واحدها با یکدیگر گروه شوند تا واحدهای بزرگتر و قابل مدیریتی را تشکیل دهند. این فرایند، واحدسازی اداری نامیده می‌شوند. رویکردهای رایج در خصوص واحدسازی اداری بشرح ذیل می‌باشند:

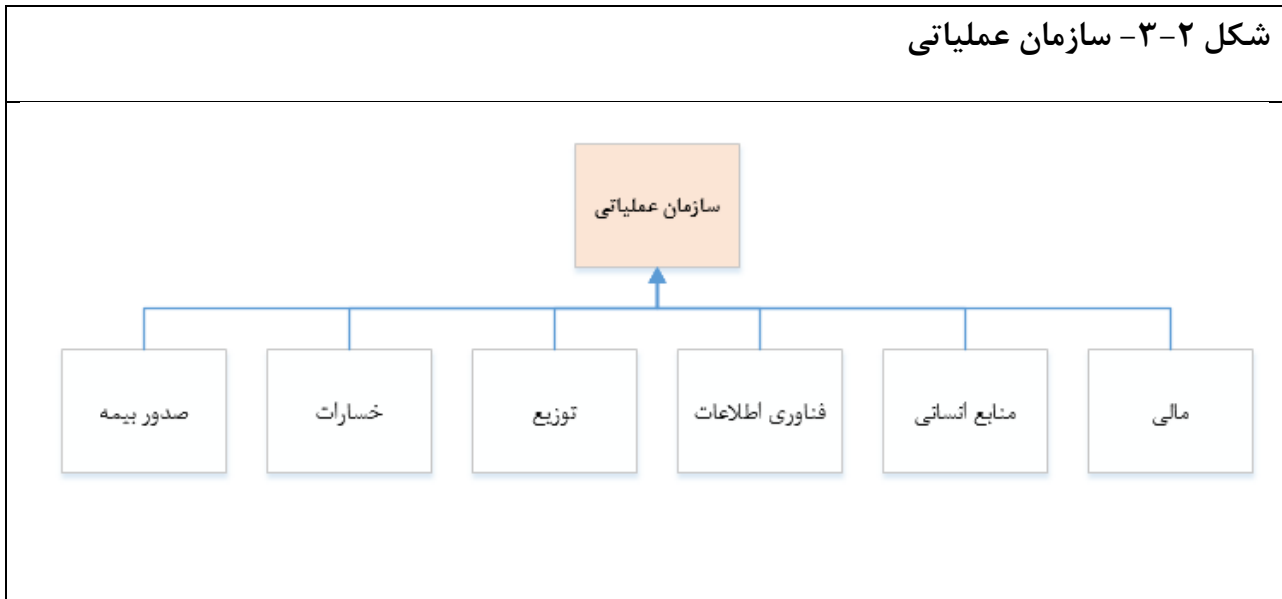
- عملیاتی
- بخشی
- هیبریدی
- ماتریسی

این رویکردها در بخش‌های ذیل توضیح داده شده‌اند.

#### الف- سازمان عملیاتی

واحدها بر مبنای تخصص، مهارت‌ها و فعالیت‌های کاری رایج گروه‌بندی شده‌اند تا وظایف را تشکیل دهند. این مسئله، در زمینه بیمه، باعث ایجاد وظایف کسب‌وکاری می‌شود که به طور جداگانه‌ای همچون بیمه‌گری و ادعای خسارات، وظایف خدمت جداگانه مانند، مالی، منابع انسانی و فناوری اطلاعات، مدیریت شده‌اند.

شکل ۲-۳- سازمان عملیاتی



یک سازمان عملیاتی محض فقط برای کوچکترین شرکت‌ها، مناسب می‌باشد. احتمال آن وجود دارد که حیطه‌های کنترل بزرگی را ایجاد نماید و تمرکز بازار را ارائه ندهد.

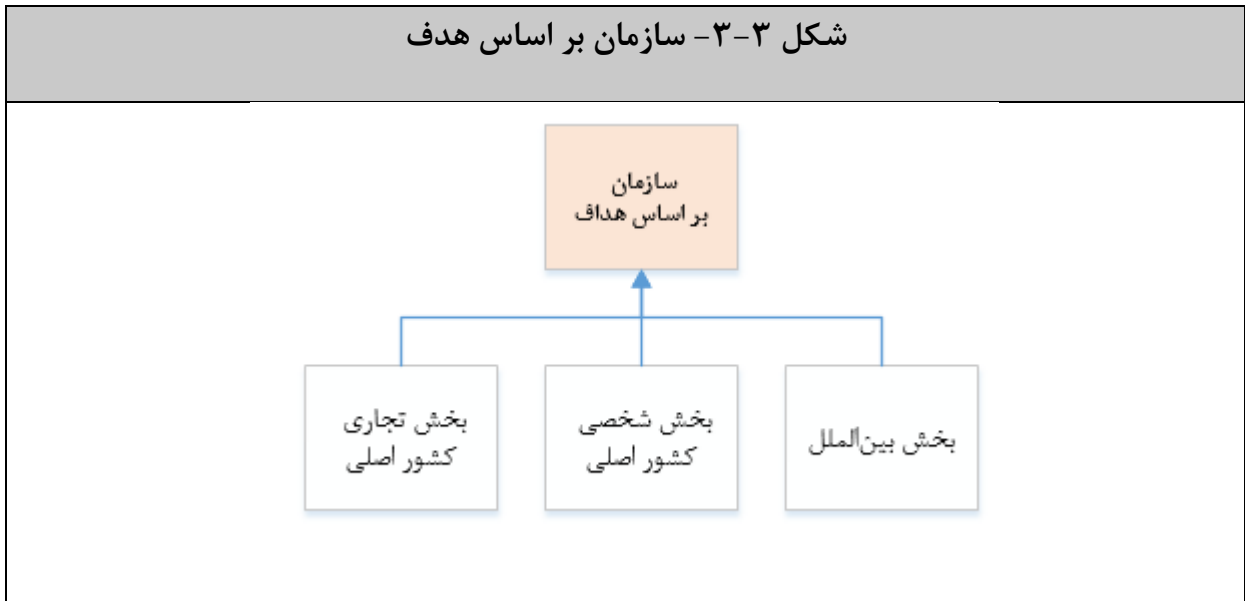
#### ب- سازمان بر اساس هدف

در یک سازمان بر حسب هدف، واحدها به صورت عمودی بر مبنای مشابهت بازار (منطقه جغرافیایی، بخش مشتری، محصول و غیره)، دسته‌بندی می‌شوند. این دسته‌بندی شامل بیشتر فعالیت‌های ضروری برای ارائه خدمت به این بازارهاست و ممکن است به این سازمان، اختیار قابل توجهی داده شود. آن‌ها، ممکن است طوری سازماندهی شوند که در افزایش میزان استقلال از مرکز شرکت به صورت موارد ذیل تاثیر داشته باشند:

- بخش‌ها
- واحدهای کسب‌وکار استراتژیک<sup>۱</sup>
- شرکت‌های تابعه

<sup>۱</sup>. Strategic Business Units(SBU)

شکل ۳-۳ - سازمان بر اساس هدف



سازمان بر اساس هدف، از مزایای مختلفی برخوردار است:

- تمرکز بیشتر بر بازار
- حیطة کنترل محدودتر بیشتر مطابق با مقیاس می باشد؛
- مسئولیت سود، به وضوح تعریف شده است؛ و
- راحتی در کسب یا انتقال کسب و کار (شما، از لحاظ نظری، می توانید یک بخش را اضافه یا کم کنید بدون اینکه بر مابقی سازمان تاثیری گذاشته شود).

اشکالات این سازمان بشرح ذیل می باشند:

- تکثیر منابع باعث می شود که هزینه ها افزایش یابد.
- تضعیف تخصص های موجود بین بخش ها (هر بخش، نیاز خواهد داشت تا منابع انسانی، فناوری اطلاعات، مالی و غیره منحصر به خود را داشته باشد)؛
- عدم تعامل میان بخش ها؛ و
- کشمکش قدرت مابین بخش ها و مرکز شرکت.

### ج- سازمان هیبریدی

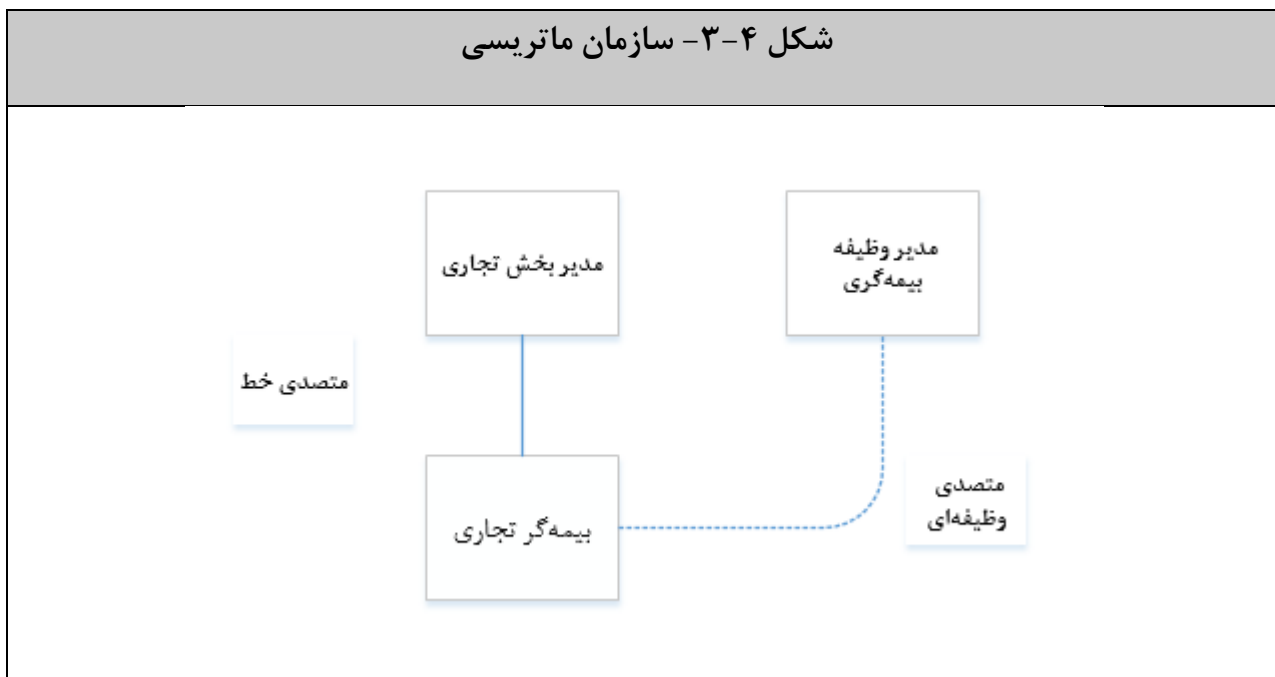
این نوع سازمان، یک توافق میان ساختارهای عملیاتی و بخشی است. سازمانی که در شکل ۱-۳ نشان داده شده است نمونه‌ای از یک سازمان هیبریدی می‌باشد. ممکن است بخش‌های متعددی از کسب‌وکار وجود داشته باشد که به وظایف خدماتی، متکی هستند.

### د-سازمان ماتریسی

سازمان ماتریسی، شکل توسعه یافته سازمان هیبریدی است. تفاوت در آن است که هر کارمند متخصصی که در یک بخش فعالیت می‌کند، از پاسخگویی دوگانه برخوردار است - که بخشی از آن مربوط به رئیس قسمت و بخشی مربوط به مدیر وظیفه مربوطه می‌باشد.

به طور مثال، یک بیمه‌گر در بخش تجاری ممکن است به مدیر تجاری در خصوص اغلب جوانب عملکرد گزارش دهد، اما به مدیر بیمه‌گری شرکت در خصوص جوانب فنی گزارش دهد. ارتباط با مدیر وظیفه معمولاً به نسبت ارتباط با مدیر خط، ضعیف‌تر است و ممکن است به صورت خط نقطه‌چین در چارت‌های سازمانی نشان داده شود.

شکل ۴-۳- سازمان ماتریسی



ساختارهای ماتریسی، در عملیات‌های بیمه‌ای بسیار رایج می‌باشند، چراکه آن‌ها توافقی میان تمرکز بر حفظ بازار از یک‌طرف و کنترل مهارت نیروی متخصص از طرف دیگر، محسوب می‌شوند. با این وجود، آن‌ها برخلاف اصلی هستند که تصدی نهایی باید تحت اختیار یک نفر باشد، که این مسئله ممکن است باعث ایجاد تضاد در این زمینه شود که چه کسب متصدی می‌باشد. به‌طور مثال، مدیر بخش تجاری ممکن است تمایل داشته باشد که بیمه‌گر، مسئولیت موارد بسیاری را بپذیرد، اما مدیر بیمه‌گر ممکن است این مسئله را نپذیرد.... چه کسی، مسئول نهایی این مسئله می‌باشد؟

#### تصمیم مدیریت شرکتی: بخش بندی

آیا شرکت باید بخش بندی وظیفه‌ای، بخشی؛ هیبریدی یا ماتریسی را اتخاذ نماید؟

## وبسایت‌های مفید

[www.learnmanagement2.com](http://www.learnmanagement2.com) و بر روی گزینه «ساختارهای بلند<sup>۱</sup>» کلیک کنید تا اطلاعاتی را در این خصوص و تعدادی ساختارهای سازمانی دیگر، به دست آورید.

## الف ۵- همکاری عمودی

دو عامل بسیار مهم در همکاری عمودی، حیطة کنترل و میزان محول نمودن است.

## الف ۵الف- حیطة کنترل

تعداد کارمندان گزارش‌دهنده به یک مدیر، حیطة کنترل نامیده می‌شود. گزارشات مستقیم بسیار کمی، باعث افزایش در هزینه‌ها می‌شوند، درحالی‌که تعداد بسیار زیادی از گزارشات، باعث خواهد شد که نظارت مشکل شود. حیطة کنترل بهینه بستگی به پیچیدگی کار و تجربه افراد دارد.

حیطة کنترل محدود، بسیاری از لایه‌های مدیریتی را ایجاد می‌کند و گفته می‌شود که ساختار آن بلند است. این مسئله باعث ایجاد موارد ذیل می‌شود:

- تصمیم‌گیری آرامتر
- نیاز به سیستم‌های ارتباطی رسمی (بروکراسی)
- هزینه‌های بالاتر.

بسیاری از شرکت‌های سعی نموده‌اند تا بر این مشکلات فائق آیند و ساختارهای خود را با گسترده نمودن حیطة کنترلشان و لایه‌زدایی<sup>۲</sup>، بیشتر مسطح کنند. عدم وجود جایگاه‌های مدیریتی ممکن است در عوض مشکلات مربوط به خود را ایجاد نماید همچون عدم وجود نیروی متخصص و نظارت در میان کارمندان خط مقدم، و ایجاد محدودیت در فرصت توسعه شغلی برای مدیران مشتاق<sup>۳</sup>.

لایه‌زدایی از مشکلات مختص به خود برخوردار است: تجربه یک شرکت فن‌آوری اطلاعات جهانی

مدیر یک شرکت فناوری اطلاعات معروف، برای متصدیان خود این داستان را که بر ریسک‌های از بین بردن

1. Tall Structures

2. Delaying

3. Aspiring Managers

لایه‌های مدیریتی تاکید دارد، تعریف کرد.

در دهه ۱۹۹۰، ما به این نتیجه رسیدیم که می‌توانیم پس‌اندازهای شگرفی را از طریق لایه‌زدایی انجام دهیم. با قرار دادن همه اطلاعات مورد نیاز برای انجام یک شغل در کامپیوتر شخصی یک کارمند، ما می‌توانستیم نیاز به نظارت را از بین ببریم. متأسفانه، این یک فاجعه بود. کشف موارد ذیل، بسیار متعجب‌کننده بود:

- افراد پرمشغله، زمان و میل کمتری برای جستجو در کامپیوترهای خود برای اخذ اطلاعات یا حتی بدتر را دارند؛

- افراد از آنچه نمی‌دانند، اطلاعی ندارند... در نتیجه، آن‌ها متوجه نمی‌شوند که نیاز به دریافتن آن‌ها دارند.

ما باید سریعاً نقش‌ها مدیران و متخصصین را دوباره ایجاد نمائیم تا به افراد کمک کنیم تا امور مربوط به خود را به‌طور موثری به انجام رسانند.

## الف ۵ب - محول سازی

محول‌سازی به معنای واگذاری توسط مدیر به زیرمجموعه نظارت برای اتخاذ تصمیمات و انجام امور می‌باشد. شرکتی که در آن محول‌سازی محدود باشد و تصمیم‌گیری در راس مدیریت سلسله مراتب و/یا وظایف متخصصین متمرکز باشد، شرکت متمرکز نامیده می‌شود. در مقابل، در صورتی که اختیار قابل توجهی محول شود، شرکت غیرمتمرکز محسوب می‌شود. به مانند شرکت‌هایی با ساختارهای بلند، شرکت‌هایی با ساختارهای بسیار متمرکز، نیاز بیشتری به سیستم‌های ارتباطی عمودی رسمی دارند چرا که تصمیمات بیشتری باید بین خطوط انتقال داده شوند.

### تمرین تحقیق

چارت سازمانی یک شرکت را - ترجیحاً شرکتی که شما کاملاً آن را می‌شناسید، به دست آورید. تعیین کنید که چه اطلاعاتی را ارائه می‌دهد و هدف آن چه ذی‌نفعی است. تصمیم بگیرید که چگونه می‌توان آن را دوباره ترسیم تا نیازهای سایر ذی‌نفعان برآورده گردد.

بحث مدیریت طولانی مدت، «تمرکز و تمرکززدایی» با جزئیات بیشتر در بخش ب توضیح داده شده است.



## الف- همکاری افقی

ممکن است نیاز باشد تا فعالیت‌هایی در سطح سازمان، هماهنگ شوند. بسیاری از مسائلی که شرکت‌ها با آن‌ها روبرو هستند، به‌طور منظمی، متناسب با ساختار برانزده طراحی شده توسط مدیریت نمی‌باشد. به‌طور مثال، مشتریان اصلی، ممکن است با دو بخش به‌طور همزمان سروکار داشته باشند یا احتمال یک فرایند جدید نیاز به معرفی دارد و این مسئله نیاز به همکاری از سوی بخش‌های متعدد سازمان دارد. این شیوه‌هایی که برای ایجاد همکاری افقی مورد استفاده قرار می‌گیرند شامل موارد ذیل می‌باشند:

### الف- تماس مستقیم

این یک تماس مستقیم میان مدیران مربوطه برای حل و فصل مسائل بدون درگیر نمودن سطوح بالاتری از سلسله مراتب می‌باشد. این مسئله ساده، اما مدیران ممکن است اختیاری برای اجرای راهکارها نداشته باشند.

### ب- مدیران رابط

مدیران ممکن است از مسئولیتی برای حل و فصل مسائل رایج بین‌وظیفه‌ای چه به‌صورت تمام‌وقت یا بخشی از شغل عادی خود، برخوردار باشند. به‌طور مثال، یکی از مدیران بیمه عمر ممکن است مسئول ارتقاء همکاری و درک بین وظیفه سرمایه‌گذاری و شرکت‌های تابعه عمری که بیمه‌نامه‌های همراه با سود، را می‌فروشند، شده باشد.

### ج- نیروهای کار و پروژه‌ها

نیروهای کار و پروژه‌ها، ممکن است برای حل و فصل مسائل در سطح شرکت و در نتیجه، انتقال نظرات واحدهای مختلف، ایجاد شده باشند. آن‌ها ماهیتاً، موقت هستند، و هنگامی که کار تمام می‌شود، تیم‌ها به‌طور کل به نقش‌های قبلی خود باز می‌گردند. هیچگونه تفاوت واقعی میان یک نیروی کار و یک پروژه وجود ندارد، اما یک پروژه اغلب محول‌سازی سازمان‌یافته‌تر و رسمی‌تری را القاء می‌نماید.

### د- کمیته‌ها

کمیته‌ها گروه‌هایی از افراد هستند که از بخش‌های متعددی از سازمان انتخاب شده‌اند. صرف‌نظر از نیروهای کار و پروژه‌ها، آن‌ها از جایگاه دائمی‌تری برخوردارند. اختیارات کمیته‌ها متغیر است. برخی از آن‌ها ممکن است اختیار را محول سازند تا تصمیمات را اخذ نمایند، در حالی که سایرین کاملاً در نقش مشاوره‌ای قرار دارند. آن‌ها، در

بدترین حالت، می‌توانند تبدیل به یک «فروشگاه سخنگو»<sup>۱</sup>ی بروکراتیک شوند. اثربخشی یک کمیته بستگی به نحوه سازماندهی شدن و مهارت‌های رئیس آن دارد.

### کمیته‌ها در عمل

در صورتی که از شما سوال شود تا عضو یک کمیته شوید، احتمالاً به‌طور موثری در اولین ملاقات، این سوالات را می‌پرسید:

۱- آیا مجاز به اخذ تصمیمات هستم یا باید پیشنهادهایی به شکل دیگری داده شود؟

۲- چگونه به تصمیم‌گیری منجر می‌شود-اجماع، رای اکثریت، یا فقط به رئیس آن مشاوره داده می‌شود و رئیس خودش باید تصمیم نهایی را اخذ نماید؟

شما ممکن است با پاسخ‌ها، سورپرایز شوید.

در صورتی که آنقدر بدشناس باشید که متوجه شوید کمیته شما به کمیته دیگری گزارش می‌دهد، خطر آن وجود دارد که بروکراسی چند برابر شود. انتظار نداشته باشید که تصمیمات نهایی به‌سرعت اخذ یا اجرایی شوند.

### معیارهایی برای یک ساختار سازمانی اثربخش

باید سازمانی برای انجام عملکرد کسب‌وکار وجود داشته باشد. هر چه این سازمان مستقیم و ساده باشد، کمتر نیاز است که سرعت و جهت‌گیری فعالیت‌های افراد برای ارتقاء عملکرد تغییر ند.

ساختار سازمانی نباید تلاش‌ها را به سمت عملکرد اشتباه سوق دهد. این ساختار باید تمایش داشته و قادر باشد تا برای آینده فعالیت نماید و برای رشد و پیشرفت تلاش کند. ساختار باید از حداقل تعداد امکانپذیر از سطوح مدیریت برخوردار باشد و کوتاهترین زنجیره فرمان<sup>۲</sup> امکانپذیر را ایجاد نماید. هر سطح افزوده، اهداف را تحریف نموده و توجه را منحرف ساخته و به مشکلات مدیران در حال توسعه، می‌افزاید. این سطح همچنین متخصصین

<sup>۱</sup>. Talking Shops

<sup>۲</sup>. Chain of Command

را تولید می‌نماید تا مدیرانی که باعث ارتقاء افراد شوند. ساختار سازمانی باید آموزش و آزمون مدیران برتر آینده را امکانپذیر نماید. این ساختار باید شیوه‌ای را برای اخذ تصمیمات توسط افراد ارائه نماید در حالی که این افراد هنوز کاملاً جوان هستند و نیاز به کسب تجارب جدید دارند.

### تصمیم مدیریت شرکتی: ساختار سازمانی

مناسب‌ترین ساختار سازمانی داخلی برای شرکت کدام است؟

### الف ۷- سازماندهی مجدد

یک سازمان می‌تواند تقریباً به‌عنوان یک شیء زنده تلقی گردد. برای اینکه یک سازمان رقابتی و موفق باقی بماند، باید به‌طور مداوم به تقاضای محیط خارجی و نیازهای داخلی خود، واکنش نشان دهد. همانند موجودی که سریعاً با شرایط تغییر یافته، خود را تطبیق نمی‌دهد، در نتیجه، شرکتی که به‌طور مداوم، خود را سازماندهی مجدد نمی‌کند، از رقبای خود عقب است و محکوم به شکست می‌باشد.

در نتیجه، مهم‌ترین بخش شغل یک مدیر در هر سطح، بررسی مداوم صحت ساختار سازمانی است. سازماندهی‌های مجدد حاصل، به‌ندرت با کارکنان آن، معروف است (که تمایل دارند رویکردهای بدبینانه دیلبرت<sup>۱</sup>، شخصیت معروف کارتونی کسبوکار را به اشتراک گذارند)، اما در صورتی که به سازماندهی‌های مجدد به‌طور صحیح و همه‌جانبه تفکر شود، آن‌ها برای تکامل یک شرکت مناسب هستند.

### سازماندهی‌های مجدد - رویکرد دیلبرت

مدیران، به‌مانند گربه‌هایی در یک جعبه آشغال هستند. آن‌ها به‌طور غریزی اشیاء را در اطراف خود مخلوط می‌کنند تا آنچه را انجام داده‌اند را پنهان کنند. در جهان کسبوکار، این مسئله «سازماندهی مجدد» نامیده می‌شود. یک مدیر نرمال، تا زمانی که تغذیه می‌شود، گاهی اوقات اقدام به سازماندهی مجدد می‌نماید.

<sup>1</sup>. Dilbert

الف ۸- مهندسی مجدد فرایند کسب و کار<sup>۱</sup>

از اوایل دهه ۱۹۹۰، برخی از شرکت‌ها احساس کردند که از تلاش‌هایشان در جهت ارتقاء اثرگذاری و کارایی بر مبنای رویکردهای سنتی سازمان‌دهی مجدد، کاهش در سود، حاصل شده است. این مسئله باعث ایجاد رویکردهای اصلی در خصوص سازمان‌دهی مجدد گردید، که معروف‌ترین آن، مهندسی مجدد فرایند کسب و کار نامیده می‌شود.

ایده زیربنایی مهندسی مجدد فرایند کسب و کار، آن است که شرکت باید از خود بپرسد: «اگر ما امروز کسب و کار را شروع کرده بودیم، چگونه آن را سازمان‌دهی می‌کردیم؟» این مسئله، یک بررسی اساسی‌تر را با راهکارهای ریشه‌ای، ضروری می‌سازد. مهندسی مجدد فرایند کسب و کار، گرایش دارد تا از رویکرد سنتی به رویکردی سازمانی، حرکت کند، به عبارت دیگر، کسب و کار باید به فعالیت‌های ساده، تفکیک شود، این فعالیت‌ها باید به واحدهای تخصصی، تقسیم شوند، این واحدها باید به واحدهای بزرگ‌تر، دسته‌بندی شوند... و به همین ترتیب. این کسب و کار، بر فرایندهای پیوسته، متمرکز است و سازمان را حول این فرایندها، می‌سازد. این مسئله، معمولاً از جایگاه مشتریان شروع می‌شود و یک سازمان را حول فرایندی که یک محصول را به موثرترین و کارآمدترین شیوه، ارائه می‌دهد.

مهندسی مجدد فرایند کسب و کار، شیوه‌ای متفاوت را می‌طلبد که شامل کمتر اندیشیدن در خصوص سلسله مراتبها، فعالیت‌ها و تخصص‌ها و بیشتر اندیشیدن در خصوص خود فرایندهای زیربنایی است. این شیوه، به طریقی بسیاری، ساختار سنتی شرکت را به صورت وارونه تغییر و مشتریان را در راس قرار می‌دهد.

<sup>۱</sup>. Business Process Re-engineering(BPR)

## دلایلی برای عدم موفقیت مهندسی فرایند کسب و کار

- مهندسی مجدد، اغلب بدون محتوای استراتژیک انجام می‌شود- یکپارچگی کمی میان رویکردهایی درخصوص نحوه ایجاد تناسب میان واحد مهندسی شده مجدد و نحوه فعالیت آن در درون شرکت در آینده وجود دارد.
- تجزیه و تحلیل ناکافی است، در نتیجه برنامه بدون درک صحیح فرایندهای اصلی شروع می‌شود.
- عامل انسانی، نادیده گرفته می‌شود، هیچ نظری درخصوص مهارت‌های مختلف و فرهنگ لازم برای اینکه واحد مهندسی شده مجدد به‌طور اثرگذاری فعالیت نماید، وجود ندارد.
- رویکرد به تدریج پیش می‌رود مه مدیریت برنامه از اهداف کلی چشم‌پوشی می‌کند.
- برای موفقیت در مهندسی مجدد، نیاز است که شما مبلغ و مشوق باشید.

ما جزئیات موفقیت و عدم موفقیت برنامه‌های تغییر همچون مهندسی فرایند کسب و کار را در فصل ۱۰ توضیح خواهیم داد.

## تصمیم مدیریت شرکت: سازماندهی مجدد

سازمان فعلی چه زمانی نیاز دارد که تغییر کند؟

## وبسایت‌های مفید

[www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org) و «مهندسی مجدد فرایند کسب و کار»

[www.12manage.com](http://www.12manage.com) <شیوه‌ها> مهندسی فرایند کسب و کار <در ستون‌هایی تحت عناوین «تغییر و سازماندهی»، «بازاریابی» و «زنجیره عرضه و کیفیت».

## الف ۹- شرکت‌های واقعی

در واقعیت، شرکت‌ها، ممکن است عواملی را از سازمان‌هایی که ما در مورد بحث قرار داده‌ایم، اتخاذ نمایند و برخی از آن‌ها، ساختارهای انعطاف‌پذیر اصلی منحصر به خود را متناسب با نیازهای خاص خود، توسعه داده‌اند. اغلب فعالیت‌های بزرگ بیمه‌ای، در نتیجه تقاضاهای محیط کسب و کار، رخدادهای تاریخ و ترجیحات مدیریت‌شان، احتمالاً تلفیقی از ساختارها را با استفاده از رویکردهای مختلف در زمینه‌های متفاوت را دارند.

نمونه‌ای از یک چارت سازمان واقعی برای شرکت بیمه غیرزندگی در ضمیمه شماره ۱-۳ نشان داده شده است.

## ۵- تمرکز و تمرکززدایی

همانطور که در بخش الف‌ب ذکر شده است، میزان محول‌سازی که یک شرکت آماده اعمال آن می‌باشد بر ساختار سازمانی تاثیر می‌گذارد.

مزایای یک رویکرد متمرکزتر شامل موارد ذیل می‌باشد:

- تصمیم‌گیری باکیفیت‌تر از سوی متخصصین در مرکز؛
- اجرای سریع‌تر ایده‌ها در سطح سازمان؛
- کنترل بیشتر بر هزینه‌ها؛

مزایای یک رویکرد غیرمتمرکزتر بشرح ذیل می‌باشد:

- تصمیم‌گیری سریع‌تر و انعطاف‌پذیرتر
- تمرکز بیشتر بر مشتری؛
- انگیزه بیشتر در کارکنان بخشی.

بحث و بررسی درخصوص اینکه کدام رویکرد در جزر و مد سطح شرکت با سبک مدیریت و جو کسب‌وکار در حال رشد، بهتر است بشرح ذیل می‌باشد:

- **تمرکز:** تا سی سال گذشته، اغلب شرکت‌ها گرایش داشتند که در سطح بالایی متمرکز باشند و در نتیجه، اغلب محکوم بودند که به نسبت بروکراتیک‌تر بودند. به‌طور مثال، در شرکت‌های بیمه، بسیاری از پیشنهادات دریافتی در یک شعبه باید به دفتر اصلی ارجاع می‌شد و یک مشتری باید چند هفته‌ای را در انتظار تصمیم می‌ماند.

- **تمرکززدایی:** در دهه ۱۹۸۰، تحت تاثیر دانشگاهیانی کسب‌وکاری همچون تام پیترز<sup>۱</sup>، موجی از تمرکززدایی در همه صنایع ایجاد شده بود که هدف آن ایجاد تصمیم‌گیری آسان‌تر توسط مشتری بود. این مسئله، البته با ارتقاء تکنولوژی ارتباطات که در دسترس بود، بسیار آسان‌تر می‌شد. به تدریج، این تمرکززدایی منتهی به ایجاد ساختارهای مسطح‌تر، لایه‌زدایی و توانمندسازی بیشتر در خط اول، گردید. با این وجود، در اواسط دهه ۱۹۹۰، برخی از معایب تمرکززدایی، در حال آشکار شدن بود. بیشترین تخصص‌های میانی مدیریت، از بین رفتند، و در بسیاری از کشورها، واحدهای کسب‌وکار، وظایف خود را

<sup>1</sup>. Tome Peters

دو برابر می‌کردند(هر یک، درخواست نیروی انسانی، فناوری اطلاعات و غیره مختص به خود را داشتند) و در نتیجه، صرفه‌جویی به مقیاس<sup>۱</sup> فدا شد.

- **و بازگشت مجدد:** از زمان تغییر هزاره، این روند، خصوصا در میان سازمان‌هایی با خدمات مالی، به تمرکز گرایش پیدا کرد، که بخشی از آن با نیاز به اعمال کنترل بیشتر بر حاکمیت شرکتی و انطباق مقرراتی آغاز شد. شایان توجه است که بسیاری شرکت‌های بزرگ، انطباقی را میان این دو مرز ایجاد نموده‌اند. ما، این کنترل استراتژیک را در مجددا در فصل ۵ بررسی خواهیم نمود، اما این کنترل، ماهیتا درصدد استنتاج مزایای تمرکز و تمرکززدایی می‌باشد. واحدهای کسب‌وکار، دارای استقلال اساسی در بازار خود می‌باشند اما باید در چارچوب استراتژیک در سطح شرکت شامل سیاست‌های محوری در خصوص نیروی انسانی، فناوری اطلاعات، توسعه محصول، مدیریت ریسک، برند، مقررات و غیره عمل کند. در شرکت‌های بین‌المللی، این مسئله، باعث ایجاد اصطلاحی درخصوص «تفکر جهانی؛ فعالیت منطقه‌ای» گردید.

#### مرگ تمرکززدایی - حداقل در زمان فعلی

برای مدتی، احساسی وجود داشت که فشارهای حاکمیت خوب، مدیریت ریسک و نیاز به اشتراک مساعی، ساختارهای کنگلومرتی<sup>۲</sup> سست برخی از شرکت‌های بیمه را از بین خواهد برد.

#### تصمیم مدیریت شرکت: تمرکززدایی

شرکت چگونه می‌تواند تمرکززدایی شود؟

#### ۶- اهداف و چالش‌های برون‌سپاری - مدیریت موثر تمهیدات سطح کیفی خدمات

##### ج الف - اهداف برون‌سپاری

برون‌سپاری، بستن قرارداد یک فعالیت کسب‌وکار با هدف ارتقاء کارایی کلی و/یا اثربخشی شرکت می‌باشد. با یک ارائه‌دهنده خدمت خارجی، معمولا یک متخصص در یک زمینه خاص، قرارداد بسته می‌شود تا فعالیت را که قبلا توسط کارمند داخلی بعهد گرفته شده بود را مدیریت نماید. شرکت برون‌سپاری کننده، نظارت را از طریق

<sup>۱</sup>. Economies of Scale

<sup>۲</sup>. Conglomerate Structures

تفاهم‌نامه سطح کیفی خدمات<sup>۱</sup> ادامه می‌دهد چراکه باید از نزدیک بر آن نظارت گردد. شایان ذکر است که به‌طور کلی، برون‌سپاری کننده، مسئولیت قانونی را در قبال این عمل بعهد می‌گیرد- قصور ازسوی ارائه‌دهنده خدمت، از نظر نهاد نظارت بر خدمات مالی، بهانه معتبری محسوب نمی‌شود.

هر بخشی از یک کسب‌وکار، قابل برون‌سپاری است، اما به‌طور کلی، یک فعالیت غیرمحموری<sup>۲</sup> همچون وظیفه حمایتی مانند فناوری اطلاعات و پردازش معمول برای عملکرد مالی<sup>۳</sup> محسوب می‌شود. با این وجود، شرکت‌های بیمه، به‌طور روزافزونی ممکن است فعالیت‌های محوری خود از جمله مراکز تماس و فرایندهای رایج صدور بیمه‌نامه و حل‌وفصل خسارات را برون‌سپاری نمایند. یک مشاور مدیریتی در لویدز، به‌درستی این مسئله را برای اسپانسرها بشرح ذیل توضیح داده است:

### فشار برای برون‌سپاری

برای انجام موفقیت‌آمیز یک فعالیت، شرکت‌های بیمه نیاز دارند تا به‌طور مداوم اثربخشی و کارایی خود را بالا ببرند. اغلب شرکت‌های بیمه، صرف زمان، سرمایه و تخصص مربوطه کافی مدیریت برای ارتقاء همه جوانب کسب‌وکارشان به‌طور همزمان را غیرممکن می‌دانند. راهکار، برون‌سپاری فعالیت‌های «غیرمحموری» همچون حمایت از زیرساخت‌های سیستم‌ها به سازمان‌های شریک<sup>۴</sup> می‌باشد. در نتیجه، تعداد روزافزونی از متخصصینی وجود دارد که خدمات را به شرکت‌هایی که در حوزه صنعت خدمات مالی فعالیت می‌کنند، برون‌سپاری می‌نمایند. فرجام منطقی برون‌سپاری، رسیدن شرکت بیمه واقعی به مقام و موقعیت است، که برای آن مدیریت شرکت عرضه‌کننده، مهارت محوری محسوب می‌شود.

### ج‌اب- اینترنت به‌عنوان کاتالیزور

برون‌سپاری، در دهه ۱۹۸۰، ظهور اما با معرفی فناوری اطلاعات، ارتقاء یافت. در آن زمان، آی‌بی‌ام (شرکت ماشین آلات بین‌المللی کسب و کار)، پیش‌بینی کرد که «تکنولوژی جدید، برخی از محدودیت‌های سازمانی سنتی زمانی و فاصله را از میان برخواهد داشت، به‌طوری‌که شرکت‌ها، این فرصت را خواهند داشت تا خود به طرقي كاملا جدید، سازمان‌دهی نمایند». این پیش‌گویی صحیح بود چراکه شرکت‌ها، مکان‌هایی با هزینه شغلی پایین را برای برون‌سپاری انتخاب کردند (مثلاً، هند، چین، مکزیک، اروپای شرقی و آفریقای غربی)، که گزینه‌ای بود که با

1. Service Level Agreement (SLA)

2. Non-core Activity

3. Finance Function

4. Partner organizations



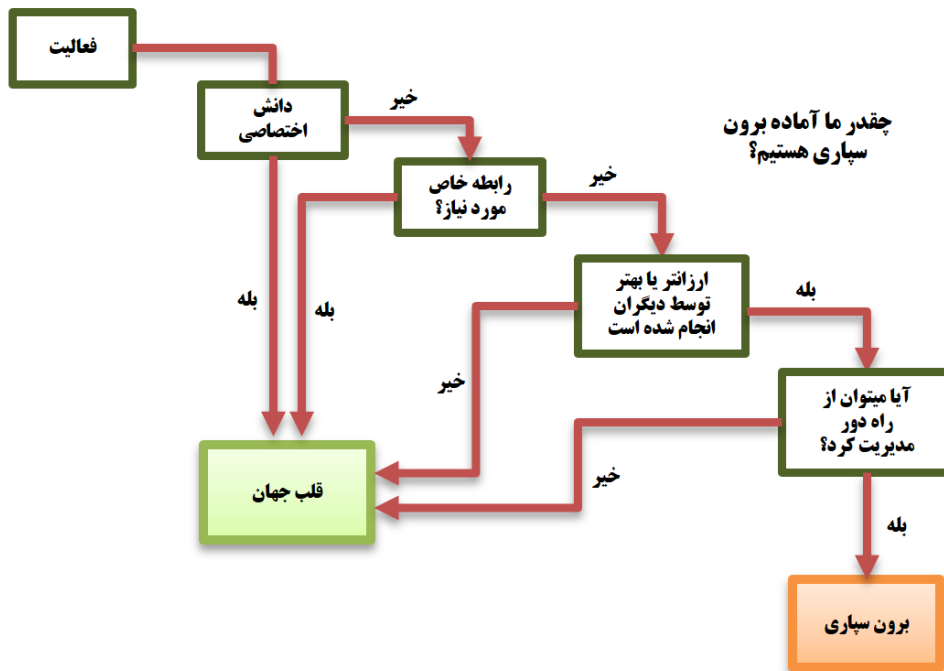
استفاده از تکنولوژی سابق، امکانپذیر نبود. اینترنت، کاتالیزوری برای رشد سریع برون‌سپاری شد، به طوری که باعث شد اطلاعات به طور خودکار بین برون‌سپاری‌کننده و ارائه دهنده، صرفنظر از جغرافیا، انتقال داده شود.

### ج‌ا-ج - تصمیم برای بروی سپاری

یک شرکت بیمه، نیاز دارد قبل از انتخاب به برون‌سپاری یک فعالیت، تعدادی از ملاحظات را در نظر بگیرد. به طور مثال، درخت تصمیمی که در شکل ۳-۵ نشان داده شده است، درختی است که توسط یک شرکت پیشروی انگلیسی هنگامی که درصدد انتخاب اولین کاندیدای مناسب برای برون‌سپاری بود، مورد استفاده قرار گرفته است. به وضوح مشخص است که بخش بسیاری از تجزیه و تحلیل مفصل از شایستگی ارائه دهنده، تاثیر بر مابقی کسب‌وکار و مزایا و ریسک‌های احتمالی، باید قبل از اینکه تصمیم نهایی اخذ شود، مدنظر قرار گرفته شوند.

شکل ۳-۵: درخت تصمیم برون سپاری

تابع / خدمات برون سپاری درخت تصمیم گیری



### ج ۱د- مزایای برون‌سپاری

برون‌سپاری، می‌تواند صرف‌نظر از پس‌انداز فوری مستقیم در هزینه، مزایای خاصی را ارائه دهد، که این مزایا شامل موارد ذیل می‌باشند:

- آزاد کردن مدیریت داخلی و منابعی برای تمرکز بر تواناییهای اصلی. بیشترین زمان و تلاش در یک شرکت معمولی، به حل و فصل مسائل غیراصلی تخصیص داده می‌شود. برون‌سپاری به مدیریت این فرصت را می‌دهد تا «به شغل اصلی خود بپردازد».
- دسترسی به توانایی های خارجی برتر. در بسیاری از موارد، سازمان‌های برون‌سپاری کننده دریافته‌اند که از طریق ارائه‌دهنده، نه تنها فعالیت‌ها، ارزان تر بلکه موثرتر انجام می‌شوند. ارائه‌دهندگان، ممکن است پیشتر از برون‌سپاری کننده، تخصصی را در خود ایجاد نمایند. تغییر در هزینه‌های ثابت بالاسری برای افزایش میزان هزینه‌های مربوطه. بیمه، دارای سیکل می‌باشد و در عمل یک شرکت بیمه معمولاً باید سطوح کارکنان خود (و در نتیجه هزینه‌های بالاسری) را در به یک میزان ثابت صرف‌نظر از حجم و سوددهی کسب‌وکار، حفظ کند. آن‌های نمی‌توانند به‌طور مستمر، کارمندی را استخدام و یا اخراج نمایند. سازمان برون‌سپاری کننده، با محول نمودن برخی از فعالیت‌ها به مدیریت خارجی، می‌تواند منابع را در صورت ضرورت افزایش یا کاهش دهد، به عبارت دیگر، هزینه‌های خود را تغییر دهد.
- ارائه‌دهنده خدمت، به‌عنوان یک مرکز سود، تشویق و ترغیب خواهد شد. اغلب فعالیت‌های برون‌سپاری شده، هنگامی که در-خانه مدیریت می‌شدند، نقطه مرکزی هزینه بودند. هنگامی که این فعالیت برون‌سپاری شود، این وضعیت، تغییر می‌کند. ارائه‌دهنده، این فعالیت را به‌عنوان یک مرکز سود تلقی می‌کند در نتیجه انگیزه بیشتری برای ارتقای و اثربخشی آن وجود خواهد داشت.

### ج ۱ه- ریسک‌های برون‌سپاری

برون‌سپاری، عاری از ریسک نمی‌باشد. بسیاری از پروژه‌های برون‌سپاری کننده، در واقع، نتوانستند اهداف خود را تامین نمایند به دلیل اینکه توجه کافی به ریسک فاکتورهای ذیل نشده است:

- **امنیت:** مهم است ارائه‌دهنده محرمانه و امنیت اطلاعات مشتری را از یکدیگر تفکیک نماید. در یک مورد بدنام اخیر، یک کارمند مرکز تماس برون‌سپاری شده هندی، پس از جزئیات بانکداری فروش مشتریان به مافیا<sup>۱</sup>، دستگیر شد.
- **از دست رفتن کنترل:** «اگرچه برون‌سپاری برون‌سپاری، مزایای قابل توجهی را برای شرکت‌های بیمه و مشتریان آن‌ها، در بر دارد، ریسک آن وجود دارد که کنترل شرکت‌های بیمه بر وظیفه برون‌سپاری شده کمتر شود» (مقاله ۱۴۰ مشاوره مرکز خدمات مالی)
- **از دست رفتن توانایی:** «اقتصاد ضعیف آن است که در یک تراژنامه، به‌سادگی، هزینه‌ها به محل دیگری منتقل شوند. شما همچنین، با برون‌سپاری، تخصص خود را از دست می‌دهید و مهارت نیروی خود را دست کم می‌گیرید. هنگامی که آن تخصص، از دست رود، شما نمی‌توانید آن را بازگردانید.» (روی هبرن<sup>۲</sup>، آلیانز کامهیل<sup>۳</sup>، مجله پست<sup>۴</sup>، ۸ نوامبر ۲۰۰۱)
- **انعکاس عمومی:** انعکاس فزاینده‌ای درخصوص برون‌سپاری فرامرزی وجود دارد که بخشی از آن برمبنای مخالفت درخصوص صادر کردن شغل‌ها و بخشی دیگر در خصوص سروکار داشتن با کارکنان برون‌سپاری با لهجه‌هایی است که به‌سختی می‌توان متوجه شد، است. در نتیجه، برخی از شرکت‌های بیمه در حال حاضر، یک نکته تبلیغاتی را اعلام می‌کنند که مراکز تماسشان برون‌سپاری نمی‌شود.
- **زمان و همت:** شرکت‌ها اغلب، میزان کار ضروری برای مدیریت موفقیت‌آمیز یک وظیفه برون‌سپاری شده، را از میزان واقعی آن کمتر تخمین می‌زنند.

وبسایت‌های مفید

[www.businesslink.gov.uk](http://www.businesslink.gov.uk) و جستجوی واژه «برون‌سپاری»

[www.noa.co.uk](http://www.noa.co.uk) مربوط به انجمن ملی برون‌سپاری

1. Mafia

2. Roy Hebburn

3. Allianz Cornhill

4. Post Magazine

## ج او- برون سپاری فرامرزی/بین المللی

برون سپاری فرامرزی/بین المللی، برون سپاری به یک ارائه دهنده در کشوری دیگر است، که جذاب اصلی آن دستیابی به هزینه های شغلی پایین تر می باشد.

مراقب باشید- برخی از منتقدین، این اصطلاح را هنگامی که یک شرکت، منحصر بخشی را از فعالیت های خود را در خارج از کشور قرار می دهد، مورد استفاده قرار می دهد، حتی اگر این فعالیت برون سپاری نشده باشد. همیشه، هنگامی که مقالاتی در زمینه این موضوع مطالعه می کنید، چک کنید که این واژه چگونه مورد استفاده قرار می گیرد.

عواملی که ممکن است بر انتخاب کشور تاثیر گذارند، شامل موارد ذیل می باشند:

- هزینه های شغلی

- زبان مشترک با برون سپاری شونده؛

- دسترسی به کارکنان مناسبی از ارائه دهندگان؛

- وجود یک زیرساخت کسب و کار مناسب.

جایگزین جذاب برای برون سپاری فرامرزی که توسط برخی از شرکت ها انتخاب شده است، ایجاد یک سرمایه گذاری مشترک<sup>۱</sup> با ارائه دهنده می باشد. هدف آن، اعمال نظارت بیشتر بر پروژه می باشد.

در حال حاضر، تاکنون معروف ترین گزینه برای برون سپاری فرامرزی توسط موسسات مالی با گویش انگلیسی، کشور هند<sup>۲</sup> می باشد. دلایل آن شامل موارد ذیل می باشد:

- حداقل صرفه جویی در هزینه، معادل ۴۰ درصد، به دلیل تفاوت های نسبی میان حقوق کشور هند و انگلیس قابل دستیابی می باشد.

- یک بازار ارائه دهنده متخصص، توسعه یافته، و بهره وری و تخصص، در سطح عالی است.

- دانشگاه های هند، سالانه ۲ میلیون فارغ التحصیل انگلیسی زبان تولید می کنند.

- بازه زمانی، برای ارائه خدمت ۲۴ ساعته مناسب است- ۵ ساعت قبل از اروپای غربی و ۱۳ ساعت قبل از آمریکای غربی.

<sup>1</sup>. Joint Venture

<sup>2</sup>. India

## ج از - دستیابی به موفقیت از برون سپاری

همه برون سپاری‌ها، موفقیت آمیز نیستند. در سال‌های اول، برخی از منتقدین بر این باور بودند که تقریباً نیمی از همه برون سپاری‌ها، به اهداف خود نرسیدند. این وضعیت، در حال حاضر به طور قابل توجهی به دلیل تشخیص فاکتورهای موفقیت<sup>۱</sup> ذیل، ارتقاء یافته است:

- شرکت باید اهداف واضحی از آنچه از پروژه مورد انتظار است، داشته باشد. آیا این پروژه فقط باعث صرفه جویی در هزینه یا چیزی بیشتر می‌شود؟ آیا این اهداف قابل دستیابی به طرق دیگری هستند یا خیر؟
- فرایندهایی که مقرر است برون سپاری شوند، باید طراحی شوند. اغلب، فرایندها در شرکت‌ها، طی سال‌ها، تکامل یافته‌اند و اثربخشی آن‌ها هرگز مورد تجزیه و تحلیل قرار نگرفته است. طراحی، ضروری است چراکه «نه تنها یک ارائه دهنده حساس نیاز دارد تا بداند که در واقع در قبال چه چیزی تعهد داده است، بلکه برخی از شرکت‌ها حقیقتاً، پس اندازهای بزرگی را پس از طراحی فرایند انجام داده‌اند و نیازی به پیشتر رفتن برای برون سپاری نبوده است. (کنفرانس موسسه بیمه چارتر لندن، ۲۰۰۱)
- یک مشکل را برون سپاری نکنید. برون سپاری خود به تنهایی، بعید است که بتواند یک فرایند معیوب را رفع نماید؛ ممکن است حتی آن را بدتر کند.
- باید یک ارائه دهنده خدمت صحیح انتخاب شود که باید در راستای اهداف و فرهنگ کسب و کار خود شرکت، باشد.
- باید حمایت و مشارکت فعالانه از سوی مدیر موظف ارشد وجود داشته باشد.
- هر دو طرف باید احساس کنند که از این تمهیدات نفع می‌برند.
- نتایج باید بر مبنای استانداردهای از پیش تعیین شده، قابل اندازه گیری باشد.
- همانطور که در بخش ذیل توضیح داده می‌شود، باید یک موافقت نامه سطح خدمت قوی وجود داشته باشد.

### طراحی فرایند

حتی، مستندسازی فرایندهای کسب و کار به تنهایی، معمولاً اثربخشی سازمانی را به میزان ۱۰ درصد افزایش می‌دهد.

<sup>1</sup>. Success Factors

## تصمیم مدیریت شرکت: برون سپاری

آیا شرکت باید هرکاری، را در هر جایی انجام دهد- یا باید برخی از فعالیت‌های خود را برون‌سپاری نماید؟

## ج ۲ مدیریت اثربخش موافقت‌نامه سطح خدمت

## ج ۳ الف تفاهم‌نامه سطح کیفی خدمات چیست؟

تفاهم‌نامه سطح کیفی خدمات، بخشی از یک قرارداد خدمت میان شرکت یا یک ارائه‌دهنده محسوب می‌شود که در آن سطح خدمت، به‌طور رسمی تعریف می‌شود. این تفاهم‌نامه، درک مشترک از سوی دو طرف در خصوص خدمت، اولویت‌ها، مسئولیت‌ها و تعهدات را ثبت می‌نماید. تفاهم‌نامه سطح کیفی خدمات، بر خدمت دریافتی توسط برون‌سپاری کننده تاکید ندارد تا نحوه ارائه خدمت توسط ارائه‌دهنده. یک تفاهم‌نامه سطح کیفی خدمات، ممکن است شامل بخش‌های ذیل باشد:

- تعریفی از خدمات قابل ارائه.
- نحوه مدیریت عملکرد؛
- نحوه مدیریت مشکلات؛
- وظایف برون‌سپاری کننده به ارائه‌دهنده؛
- تعهدات در خصوص خدمت؛
- فرایند بهبود فاجعه<sup>۱</sup>
- فسخ تفاهم‌نامه.

## ج ۲ب- مدیریت موثر

تفاهم‌نامه سطح کیفی خدمات، شالوده برون‌سپاری موثر را ایجاد می‌کند. این تفاهم‌نامه، ابزاری است که از طریق آن «مالک» در برون‌سپاری کننده، نظارت را ادامه می‌دهد و هشدار پیش از موعدی را از مسائلی که نیاز به بررسی دارند، ارائه می‌دهد.

## تمرین تحقیق

یک تفاهم‌نامه سطح کیفی خدمات، بیابید. بررسی کنید که چه وظایفی را ممکن است بر ارائه دهنده و

<sup>1</sup>. Disaster Recovery Process

برون‌سپاری کننده، محول سازد.

نمونه‌های از تفاهم‌نامه سطح کیفی خدمات، را می‌توانید در وبسایت‌های مختلف، مثلاً، [www.business.com](http://www.business.com) بیابید و جستجو کنید «تفاهم‌نامه سطح کیفی خدمات».

### بازتاب انتقادی

۱- آیا کمیته‌ها، باعث اتلاف وقت می‌شوند؟

۲- آیا شخصاً، تمایل دارید تا در سازمانی کار کنید که در مقایسه با سازمان دیگر، لایه‌زدایی شده است؟

۳- چطور ممکن است که مطبوعات ملی به اعلامیه‌ای از سوی یک شرکت بیمه مبنی بر برون‌سپاری برخی از وظایف خدماتی‌اش و مراکز تماسش به کشور هند، واکنش نشان دهند؟

### ۷- مصداق بازار بیمه لندن

#### سازمان

بازار لویدز، یک زنجیره ارزش است، ولی به‌شیوه‌ای منحصر بفرده، گرد هم آمده‌اند. لویدز، یک شرکت بیمه نیست بلکه مجموعه‌ای از اعضاء شرکتی و انفرادی است که در سندیکاها، امور بیمه‌گری را انجام می‌دهند و صادرکنندگان حرفه‌ای بیمه از طرف سندیکاها، ریسک را می‌پذیرند. حمایت از سرمایه توسط موسسات سرمایه‌گذاری، سرمایه‌گذاران متخصص، شرکت‌های بیمه بین‌المللی و افراد، ایجاد می‌گردد.

کارگزاران لویدز، کسب‌وکار را در بازار، ایجاد می‌کنند. ریسک‌هایی که مربوط به بیمه‌گران می‌شود، از مشتریان و سایر کارگزاران و واسطه‌گران در کل دنیا، نشات گرفته است. به‌همین منوال، در سندیکاهایی که در لویدز، امور بیمه‌گری را انجام می‌دهند، یکی از بزرگترین شرکت‌های بیمه تجاری دنیا و یک شرکت بیمه اتکایی پیشرو عضو هستند.

ساختار بازار، ترغیب به نوآوری، سرعت عمل و ارزش نیکوتر می‌نماید تا برای بیمه‌گذاران و مشارکت‌کنندگان به‌طور یکسان، جذاب شود. دسترسی سریع به تصمیم‌گیرندگان، به‌معنای آن است که تصمیمات درخصوص اینکه

آیا ریسک قابل لحاظ شدن است، سریعاً انجام می‌شود، به طوری که به کارگزار این اختیار را دهد تا راهکارهای سریع و با ارزش تری را ارائه دهد.

این نمودار، نموداری اولیه از ساختار بازار و مشارکت کنندگان آن است. توضیح مفصل تری از مشارکت کنندگان، شرح ذیل می‌باشد.

شکل ۳-۶: ساختار بازار



### بیمه گذاران

بیمه گذاران، کسب و کارهای پوشش بیمه را درخواست می‌دهند و سازمان‌ها، سایر شرکتهای بیمه و افراد، از سراسر جهان، درصدی محافظت از خود در برابر ریسک‌هایی هستند که می‌توانند آن‌ها را تحت تاثیر قرار دهند. آن‌ها به یک کارگزار مراجعه می‌کنند و نیازهای فردی خود را برای وی توضیح می‌دهند.

### کارگزاران

#### کارگزاران منطقه‌ای

هر کارگزار بیمه‌ای می‌تواند طی تماس با یک کارگزار رسمی لویده، به تخصص و منابع لویده، دسترسی پیدا کند.

#### کارگزار لویده

کارگزاران رسمی لویده، از طرف مشتریان، ریسک‌ها را در بازار لویده، قرار می‌دهند. این کارگزاران، از دانش تخصصی خود برای مذاکره در خصوص شروط و شرایط رقابتی برای مشتریان، استفاده می‌کنند.



در حال حاضر، بیش از ۱۸۰\*\* شرکت کارگزاری وجود دارد که در لویدز در حال فعالیت هستند، که بسیاری از آن‌ها در دسته‌بندی خاصی از ریسک، تخصص دارند. ضروری است که هر کارگزار لویدز، درکی از بازار لویدز، به‌عنوان بخشی از ارزیابی لویدز از شایستگی به‌عنوان کارگزار رسمی لویدز، را شرح دهد.

لویدز، فرایند اعتباربخشی را برای کارگزارانی که در پی بازار لویدز هستند، به‌انجام می‌رساند. همه کارگزاران، باید همه الزامات مقرراتی مربوطه را ارائه دهند. لویدز، ارزیابی دقیقی از همه متقاضیان کارگزاری شامل تایید اعتبار و جایگاه مالی و بررسی شخصیت و شایستگی متصدیان و کارکنان قبل از تصمیم‌گیری مبنی بر برسمیت شناختن، انجام می‌دهد.

### دارندگان پوشش<sup>۱</sup>

دارندگان پوشش، ریسک‌ها را لحاظ می‌کنند و شرکت‌هایی هستند که دارای مجوز از سوی عامل مدیریتی برای ورود به قراردادهای بیمه‌ای و/یا صدور اسناد بیمه‌ای از طرف اعضای سندیکا می‌باشند.

### شرکت‌های خدماتی

شرکت‌های خدماتی، ریسک را مدنظر قرار می‌دهند و اثبات شده است که دارندگان پوششی مورد تایید هستند که لویدز آن‌ها را به‌دلیل اینکه شرکت تابعه‌ای کاملاً تحت تملک عامل مدیریتی یا شرکت هلدینگ آن است، به‌عنوان «شرکت خدماتی» دسته‌بندی نموده است.

### سندیکاها

اعضای لویدز، کسب‌وکار بیمه‌ای خود را در سندیکاها، انجام می‌دهد که هر یک توسط عامل مدیریتی اداره می‌شود. سندیکاهایی که در چارچوب پوشش بازار فعالیت می‌کنند، بسیاری از زمینه‌های تخصصی شامل موارد ذیل را تحت پوشش قرار می‌دهند:

- دریایی
- هوایی
- فاجعه
- غرامت حرفه‌ای
- اتومبیل

<sup>۱</sup>. Coverholders

سندیکاها، راهکارهای مناسب را بررسی می‌کنند تا به ریسک‌های خاص مشتری محور، پاسخ دهند و برای کسب‌وکار رقابت می‌کنند تا گزینه، انعطاف‌پذیری و تداوم نوآوری را ارائه دهند. سندیکاها، همه یا بخشی از ریسک را تحت پوشش قرار می‌دهند و دارای کارکنانی از صادرکنندگان بیمه و متخصصین بیمه‌ای هستند که بازار بر تخصص و قضاوت آن‌ها، متکی است.

### عوامل مدیریتی

عوامل مدیریتی، سندیکاها را مدیریت می‌کنند و شرکت‌هایی هستند که برای مدیریت یک یا چند سندیکا، تشکیل شده‌اند. عامل مدیریتی، کارمند صدور را استخدام نموده و اداره روزمره زیرساخت و عملیات‌های سندیکا را انجام می‌دهد.

### اعضای لویدز

اعضاء، سرمایه را برای حمایت از عملیات صدور سندیکاها، ارائه می‌دهند. اعضاء شامل برخی از گروه‌های بیمه‌ای اصلی جهان، و شرکت‌هایی که در بازار بورس لندن، پذیره‌نویسی شده‌اند، و نیز افراد و مشارکت‌های محدود، می‌باشند.

### بنگاه لویدز

بنگاه لویدز، از بازار حمایت نموده و برند لویدز را در سراسر جهان، ارتقاء می‌بخشد. این مسئله شامل تعیین سرمایه‌ای است که اعضاء باید ارائه دهند تا از فرایند بیمه‌گری پیشنهادی خود، طی همکاری با مدیریت سندیکاها، زیرمجموعه<sup>۱</sup> برای ارتقاء عملکرد، تعهد به گزارش‌دهی مالی و مقرراتی درخصوص بازار لویدز، مدیریت و توسعه شبکه جهانی از مجوزها و برند لویدز، حمایت نمایند.

### مبادله

خدمت مبادله، کارگزاران، بیمه‌گران و متصدیان فناوری اطلاعات را قادر می‌سازد تا مرکز ارتباط واحدی را داشته باشند تا از آن مرکز بتوانند به‌طور امنی، اطلاعات را میان بخش‌های متعدد، بر مبنای یک استاندارد مشترک، ارسال و دریافت نمایند. این نقطه شروع برای ارائه همه اطلاعات در یک فرمت سازمان‌یافته به استانداردهای آکورد(سیک) می‌باشد- که این مسئله باعث می‌شود فعالیت در بازار لندن، آسان‌تر گردد.

این فرایند:

<sup>1</sup>. Underperforming Syndicates

- یک محدوده پیام‌رسانی ساده است.
- از فرایند موجود رودر رو حمایت می‌کند.
- اطلاعات سازمان‌یافته را از طریق چرخه زندگی ریسک، انتقال می‌دهد.
- گزینه- آن را در جایی که مزایایی در بر دارد، استفاده نمائید.
- شیوه‌ای برای اجرایی نمودن استاندارد آکورد(سیک) محسوب می‌شود.

سوالات تجدید نظر	
۱	اصول سازمان‌دهی را شرح دهید.
۲	چهار دیدگاه رایج در خصوص بخش‌بندی را نام ببرید.
۳	پاسخگویی دوجانبه چیست؟
۴	مزایای اصلی تمرکززدایی کدامند؟
۵	هدف از برون‌سپاری چیست؟
۶	فناوری اطلاعات، چگونه به‌عنوان کاتالیزور در رشد برون‌سپاری عمل نموده است؟
۷	مزایای برون‌سپاری را نام ببرید.
۸	برخی از بخش‌های رایج در تفاهم‌نامه سطح کیفی خدمات را نام ببرید.

### سناریو ۳- برون‌سپاری - سوال

شرکت بیمه انفرادی با مسئولیت محدود، یک شرکت بیمه غیرزندگی بزرگ است که بیمه‌نامه‌های اتومبیل شخصی، خانه، حوادث شخصی و مسافرتی را به بازار انگلیس عرضه می‌کند. این شرکت، یک دفتر مرکزی و مرکز اجرا(شامل حسابداری، فناوری اطلاعات و مدیریت تسهیلات) را دارد که در لندن مستقر است، و شش مرکز تماس تلفنی منطقه‌ای دارد که به امور فروش و پرداخت خسارات می‌پردازند. جین جونز، مدیر ارشد اجرایی فعال جدید، توسط هیئت‌مدیره با هدف مدرنیزه کردن آنچه که شرکت سنتی نامیده می‌شد، انتصاب شد. جین، به‌طور خاص، مجذوب ایده برون‌سپاری شد، ایده‌ای که قبلاً در شرکت، مدنظر قرار نگرفته بود. شما، شریکی در یک مرکز مشاوره مدیریتی پیشرو با تخصص در زمینه صنعت بیمه هستید. جین، از شما می‌پرسد تا

طی یک سخنرانی در برابر هیئت‌مدیره، تاثیر احتمالی برون‌سپاری در بیمه انفرادی را توضیح دهید، و به‌طور خاص، مسائل ذیل را مدنظر قرار دهید:

الف- مزایای برون‌سپاری

ب- انواع فعالیت مناسب برای برون‌سپاری

ج- چرا کشور هند، مکانی مناسب برای برون‌سپاری توسط شرکت‌های بیمه است.

د- ریسک‌های برون‌سپاری

ه- نقش تفاهم‌نامه‌های سطح کیفی

### پاسخ‌های تجدید نظر

<p>اصول سازمان‌دهی شامل موارد ذیل می‌باشد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- همه واحدهای برای دستیابی به هدف؛</li> <li>- فعالیت‌های واحدها باید تخصصی شوند؛</li> <li>- سازمان باید بر بازار و مشتریان متمرکز باشد؛</li> <li>- سازمان باید همکاری را تسهیل سازد؛</li> <li>- خط نظارت باید واضح باشد و نظارت نهایی باید به‌عهده یک نفر باشد؛</li> <li>- محول‌سازی باید به‌اندازه‌ای باشد تا افراد بتواند کار خود را انجام دهند؛</li> <li>- حیطة نظارت باید بهینه باشد.</li> </ul>	<p>۱</p>
<p>بخش‌بندی ممکن است عملیاتی، بخشی، هیبریدی یا ماتریسی باشد.</p>	<p>۲</p>
<p>پاسخگویی دوجانبه هنگامی وجود دارد که یک نفر پاسخگوی مدیر خط خود بابت برخی از جوانب کاری آن و مدیر عملیاتی بابت جوانب تخصصی آنها باشد.</p>	<p>۳</p>
<p>مزایای اصلی تمرکززدایی شامل موارد ذیل می‌باشد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تصمیم‌گیری سریع‌تر و انعطاف‌پذیرتر</li> <li>- تمرکز بهتر بر مشتری.</li> <li>- انگیزه بیشتر کارکنان بخشی.</li> </ul>	<p>۴</p>

۵	هدف از برون‌سپاری، ارتقاء کارآیی کلی و/یا اثربخشی شرکت می‌باشد.
۶	فناوری اینترنت، به رشد برون‌سپاری از طریق اشتراک اطلاعات به‌طور همزمان میان برون‌سپاری کننده و ارائه‌دهنده صرف‌نظر از جغرافیا، کمک نموده است.
۷	مزایای برون‌سپاری شامل موارد ذیل می‌باشد: - صرف‌جویی در هزینه، آزادسازی مدیریت میانی. - دسترسی به توانایی‌های برتر - تغییر هزینه‌های بالاسری ثابت به هزینه‌های متغیر. - ارائه‌دهنده خدمت ممکن است به‌عنوان مرکز سود، ترغیب شود.
۸	بخش‌های رایج تفاهم‌نامه‌های سطح کیفی شامل موارد ذیل می‌باشد: - ارائه تعریفی خدمات قابل ارائه؛ - نحوه مدیریت عملکرد؛ - نحوه مدیریت مشکلات؛ - وظایف برون‌سپاری کننده به ارائه‌دهنده؛ - تعهدات در خصوص خدمت؛ - فرایند بهبود فاجعه؛ - فسخ تفاهم‌نامه.

### سناریو ۳- برون‌سپاری - نحوه دستیابی به پاسخ

#### هدف

این مطالعه موردی ساختگی، درک خواننده از تئوری و عمل برون‌سپاری در یک بافت بیمه‌ای را می‌سنجد. این سوال بر مبنای بخش ۳ مفاد درسی می‌باشد.

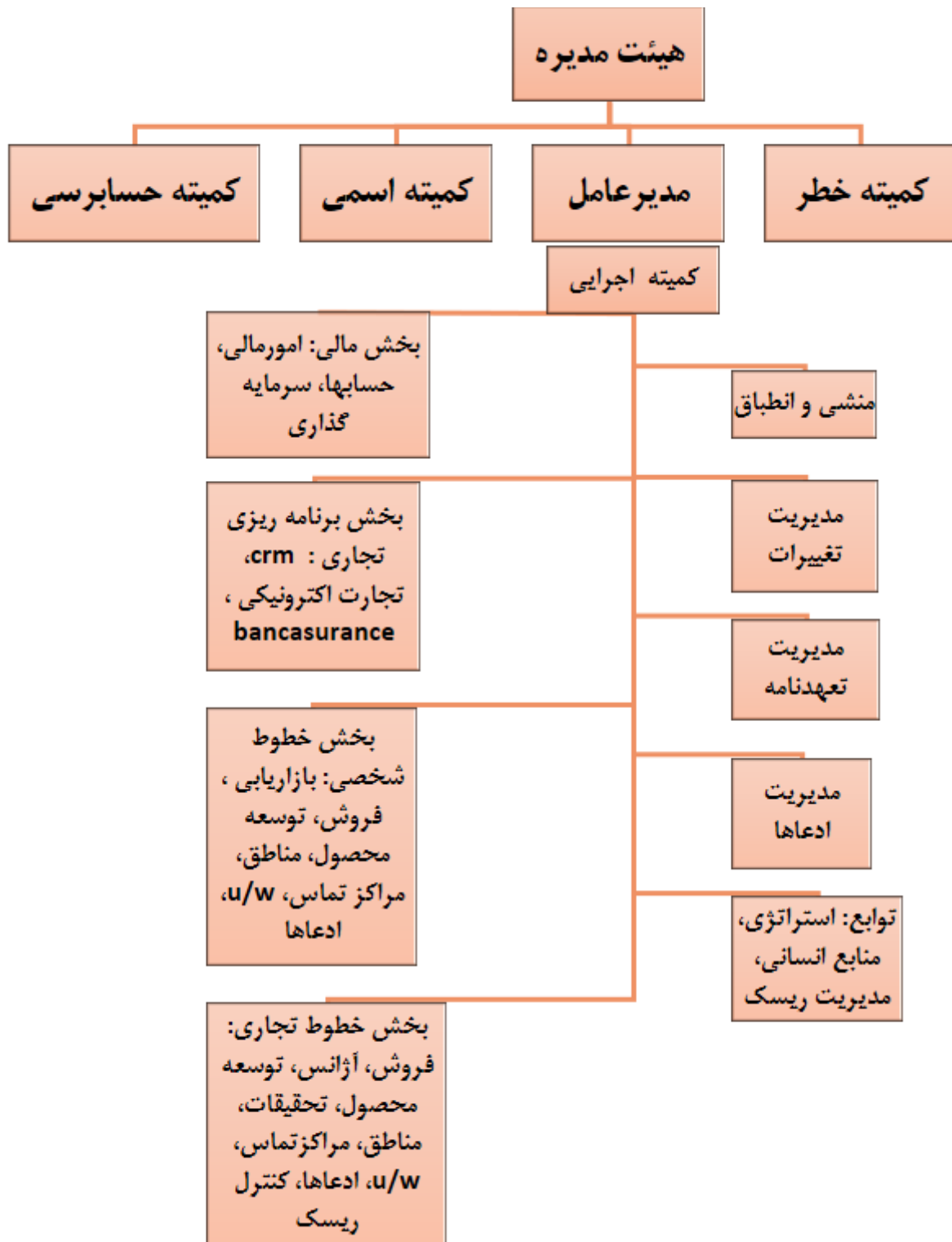
#### نکات کلیدی محتوا

هدف شما باید در نظر گرفتن موارد ذیل باشد:

- آزادسازی مدیریت؛ دسترسی به قابلیت‌های برتر؛ هزینه‌های متغیر؛ ارائه‌دهنده تبدیل به مرکز سود

شود.

- هرفعالیتی، از لحاظ نظری، اما در عمل غیراصلی؛ خصوصا وظایف خدماتی، اغلب بیشتر برون سپاری می شوند. برخی از مراکز تماس، برون سپاری شده اند اما با موفقیت تلفیقی.
- ایجاد زیرساخت برون سپاری شده؛ هزینه های پایین؛ فارغ التحصیلانی با توانایی تکلم به زبان انگلیسی؛ منطقه زمانی مطلوب.
- امنیت؛ از دست رفتن کنترل؛ از بین رفتن قابلیت؛ عکس العمل عمومی مغایر
- ثبت درک مشترک در خصوص خدمت، اولویت ها، مسئولیت ها و تعهدات. کمک به برون سپاری کننده در حفظ کنترل و هشدار به موقع از مسائل.





## فصل چهارم

### مفاهیم مالی شرکت در حوزه بیمه



## فصل ۴: مفاهیم مالی شرکت در حوزه بیمه

### ۱-اهداف یادگیری

این فصل، مربوط به بخش ۴ سرفصل درسی می‌باشد.

شما، در پایان این فصل و انجام تحقیق شخصی، خواهید توانست تا:

- نقش واحد مالی را توضیح دهید؛
- اصول گزارش‌دهی مالی را به تفصیل بیان کنید؛
- ارتباط استانداردهای حسابداری بین‌المللی را با بیمه، ارزیابی نمائید.
- کاربرد تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی، را در بیمه، تشریح کنید؛
- کاربرد تجزیه و تحلیل جریان نقدی را تشریح کنید؛
- توضیح دهید که حساب‌های بیمه چگونه تفسیر می‌شوند؛
- میان موارد استفاده مناسب برنامه‌ریزی مالی و مالیاتی، تمایز ایجاد نمائید؛
- فرایند ارزیابی سرمایه‌گذاری/پروژه را توضیح دهید؛
- مسائل مورد کاربرد در افزایش سرمایه در شرکت‌های بیمه را توضیح دهید؛
- فرایند اکتساب و واگذاری کسب‌وکار را به تفصیل بیان کنید؛
- توضیح دهید که اعتبار چگونه مدیریت می‌شود؛
- توضیح دهید که نقدینگی چگونه مدیریت می‌شود.

## ۲- مقدمه

یک شرکت بیمه، ماهیتاً، تقریباً به‌طور کامل با تعاملات مالی و داده سروکار دارد، در نتیجه، مهم است که شما دانش خوبی از امور مالی به‌طور کلی، و نیز مسائل خاصی که امور مالی یک کسب‌وکار بیمه را تحت تاثیر قرار می‌دهند، داشته باشید.

این فصل، چالشی که از طریق اتخاذ استانداردهای حسابداری مختلف و کاربرد ابزارهای مدیریتی کلیدی تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی و تجزیه و تحلیل جریان نقدی، ایجاد می‌شود را توضیح می‌دهد. ما همچنین اصول برنامه‌ریزی مالی و ارزیابی پروژه، و نیز موضوع مهم همیشگی انطباق با وظایف مقرراتی را مدنظر قرار می‌دهیم.

## ۳- واژگان کلیدی

واژگان کلیدی		
این فصل، به توضیح اصطلاحات و مفاهیم ذیل می‌پردازد:		
نسبت کارمزدها <sup>۳</sup>	تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی <sup>۲</sup>	اوراق مالکیت <sup>۱</sup>
بازده حقوق صاحبان سهام <sup>۶</sup>	نسبت عملیاتی ترکیبی <sup>۵</sup>	بدهی <sup>۴</sup>
حاشیه توانگری <sup>۹</sup>	حق تقدم سهام <sup>۸</sup>	جریان نقدی/نقدینگی <sup>۷</sup>
ارزیابی پروژه <sup>۱۲</sup>	بستانکار <sup>۱۱</sup>	سرمایه <sup>۱۰</sup>
برنامه‌ریزی مالیاتی <sup>۲</sup>	بدهکار <sup>۱</sup>	استانداردهای حسابداری <sup>۱۳</sup>

1. Equity

2. Ratio Analysis

3. Commissions Ratio

4. Debt

5. Combined Operating Ratio(COR)

6. Return on Equity(ROE)

7. Cashflow/liquidity

8. Rights Issue

9. Solvency Margin

10. Capital

11. Creditor

12. Project Appraisal

13. Accounting Standards

استانداردهای بین‌المللی گزارشگری مالی <sup>۳</sup>	ضریب خسارات <sup>۴</sup>	برنامه‌ریزی مالی <sup>۵</sup>
گزارشگری مالی <sup>۶</sup>	نسبت مخارج <sup>۷</sup>	ادغام‌ها و اکتساب‌ها <sup>۸</sup>

#### ۴- نقش واحد مالی

انتظار می‌رود که بیشتر دانشجویان، برخی از عوامل کلیدی نقش واحد مالی را بشناسند، اما اغلب آن‌ها قادر به ارائه لیست و توضیح دسته‌بندی کامل آن نیستند. واضح است که تنوع دقیق فعالیت‌ها در میان شرکت‌ها، متفاوت خواهد بود. ممکن است همچنین بستگی به این مسئله داشته باشد که یک شرکت، وابسته به شرکت دیگری است، یا شرکت مادر/هلدینگ شرکت دیگری است؛ اما وظیفه اولیه در هر شرکت بیمه، مدیریت امور مالی و سوابق مالی شرکت است.

کل کسب‌وکار بیمه، بر مبنای داده و تعاملات مالی بنا نهاده شده که شامل محاسبه و برآورد نرخ حق بیمه‌ها، محدودیت‌های ریسک و غیره، برای یک بیمه‌نامه، وصول حق بیمه‌ها، پرداخت خسارات و کارمزدها، ذخیره سازی برای خسارت، خرید و فروش سرمایه‌گذاری‌ها و دریافت درآمد سرمایه‌گذاری، پرداخت مخارج کسب‌وکار، پرداخت سودهای سهام، مالیات‌ها، و مدیریت سرمایه شرکت و غیره می‌باشد.

#### الف ۱- «ثبت سوابق»

این فعالیتی است که اغلب دانشجویان آن را می‌شناسند.

ضروری است که همه شرکت‌ها، طبق قانون ۲۰۰۶ شرکت‌ها «سوابق حسابداری کافی را برای نشان دادن و توضیح تعاملات شرکت کافی هستند را نگهداری کنند... (و) آن را با دقتی منطقی افشاء سازند... جایگاه مالی (شرکت)». نه همه شرکت‌ها، بلکه، ضروری است که کوچکترین شرکت‌ها یا شرکت‌های غیرفعال، صورت‌های مالی را به‌طور مستقلی توسط یک حسابرس خارجی رسمی، تایید شده‌اند (حسابرسی شده‌اند) را به‌طور سالیانه، به خانه

1. Debtor

2. Tax Planning

3. International Financial Reporting Standards(IFRS)

4. Claims Ratio

5. Financial Planning

6. Financial Reporting

7. Expenses Ratio

8. Mergers and Acquisitions(M&A)

شرکت‌ها<sup>۱</sup> ارائه دهند، اگرچه مواقعی هست که شرکت‌ها زمان گزارش‌دهی خود را تغییر می‌دهند. عدم ارائه حساب‌های حسابرسی شده طی بازه زمانی مشخص شده، می‌تواند باعث شود که شرکت جریمه شود، به‌طور بالقوه اعتبار بد پیدا کند و از مرکز ثبت شرکت‌ها خارج شده و از تجارت منع شود.

نقش واحد مالی، ثبت جزئیات سوابق مالی شرکت و مهیا نمودن صورت‌های مالی قانونی شرکت طبق قانون شرکت می‌باشد. برای انجام این عمل، ضروری است که فرایندها و کنترل‌هایی انجام شود تا اطمینان حاصل گردد که:

- همه تعاملات و تمهیدات مالی که شرکت وارد آن‌ها شده است، «به‌طور معقول» (به الزامات قانون شرکت‌های فوق مراجعه نمائید)، به‌طور صحیح و در بازه زمانی که مربوط به آن‌ها می‌شود، ثبت شده‌اند.
- همه تعهدات شرکت، حتی مواردی که آن‌ها هنوز کریستالیزه (شفاف‌سازی) نکرده‌اند (مثلاً، تخمین‌های ذخیره خسارات)، تا جایی که امکانپذیر است به‌درستی و به‌طرز معقولی بر مبنای اطلاعات موجود، ثبت می‌شوند.
- همه پول‌های دریافتی و مربوط به شرکت، ثبت می‌شوند.
- همه جوانب شرکت، به ارزشی مناسب، ثبت می‌شوند (قوانین مختلفی وجود دارد که براساس دارایی‌های مربوطه، اعمال می‌شوند).
- سوابق، به‌شکلی نگهداری می‌شوند تا تولید صورت‌های مالی صحیح و قابل اطمینان برای شرکت در بازه زمانی معقول، در صورت لزوم، مقدور شود.

واضح است که در یک شرکت در هر اندازه‌ای، واحد مالی، هر تعاملی را پردازش نخواهد نمود - تعاملات، درون‌دادهایی در کسب‌وکار خواهند بود که دارای انواع متعددی از وظیفه می‌باشند و در ابتدا، بر مبنای تنوع سیستم‌های فناوری اطلاعات (مثلاً، فایل بیمه‌نامه، فایل خسارات، ثبت سرمایه‌گذاری، صورت پرداخت و غیره) ثبت می‌شوند. در نتیجه، یکی از مسئولیت‌های واحد مالی، کسب اطمینان نسبت به این مسئله است که همه آیتم‌ها و تعاملات این داده‌ها، به‌درستی اخذ شده، به‌طور مناسبی خلاصه شده و به سوابق مالی اولیه شرکت انتقال داده شده‌اند (ارسال شده است) که بر مبنای آن‌ها، می‌توان بعداً صورت‌های مالی را تولید نمود.

<sup>1</sup>. Companies House

یک نهاد ثبت شرکت در بریتانیا می‌باشد که سازمان اجرایی و صندوق تجارت آن برای دولت پادشاهی متحد می‌باشد. این نهاد زیرمجموعه وزارت تجارت، انرژی و استراتژی صنعتی (BEIS) و همچنین یک عضو از گروه داده‌های عمومی است.

در نتیجه، برای انجام وظیفه مالی، باید اطمینان حاصل نمود که کنترل‌های مالی مناسبی در همه زمینه‌های کسب‌وکار وجود دارد تا اطمینان حاصل گردد که سوابق مالی ایجاد شده، پنج هدف فوق‌الذکر را تامین می‌کند. «ثبت سوابق»، یک فعالیت بسیار پیچیده، حتی در یک شرکت کوچک است؛ که می‌تواند در یک سازمان بزرگ و پیچیده نیز پیچیده‌تر گردد.

### تصمیم مدیریت شرکت: سوابق حسابداری

چگونه نیاز به کنترل‌های مناسب را با نیاز به جلوگیری از ایجاد بروکراسی، متوازن می‌سازید؟

### الف ۲- مدیریت پول نقد

یک شرکت، نیاز به پول نقد کافی برای پرداخت بدهی‌های خود در موعد خود دارد، و واقعیت عمومی بر این است که بیشتر شرکت‌ها، در اثر از دست دادن پول، ورشکسته می‌شوند تا دچار (ثبت) خسارات شدن. یک شرکت می‌تواند در حالتی که دچار خسارات شده است، درحالی که دسترسی به پول نقد دارد، مثلاً، از محل سهام‌داران، حواله بیش از سپرده<sup>۱</sup>، به فعالیت خود ادامه دهد، اما در صورتی که یک شرکت نتواند بدهی‌های خود را پرداخت کند، هیچکس با آن دادوستد نمی‌کند. اغلب شرکت‌های بیمه، تحت شرایط نرمال دادوستد، از لحاظ پول نقد، مثبت هستند، به عبارت دیگر پول نقد دریافتی (از مشتریان قبل از اینکه خسارتی پرداخت شود) بیشتر از خروجی‌هاست، اگرچه می‌تواند مواقعی باشد (مانند پس از رخداد خسارات شدید) که ممکن است این وضعیت دیگر موجود نباشد.

واحد مالی، درصدد مدیریت منابع مالی و جریان پول نقد شرکت می‌باشد و اطمینان حاصل می‌کند که همیشه پول نقد کافی برای پرداخت بدهی‌ها همانطور که در طول زمان، قابل پرداخت می‌باشد، وجود دارد.

پول نقد، از زمینه‌های مختلفی به دست می‌آید، مانند:

- پرداخت حق بیمه‌ها توسط بیمه‌گذاران؛
- خسارات بیمه اتکایی؛
- وصول خسارات؛
- فروش دارایی‌ها، سرمایه‌گذاری‌ها و غیره؛
- درآمد سرمایه‌گذاری؛

<sup>1</sup>. Overdraft

- افزایش سرمایه (به طور مثال، مسئله سهام جدید، بدهی شرکت و غیره).

اما، به طرق مختلف مصرف می شود:

- حل و فصل خسارات و پرداختی های خسارات به ارائه دهندگان خدمات (مثلا، عرضه کنندگان کالاها یا جایگزین)؛

- کارمزد؛

- مخارج اداره کسب و کار (شامل حقوق کارکنان، غیره)

- خرید دارایی ها، سرمایه گذاری ها و غیره.

- حق بیمه های اتکایی؛

- مالیات بندی؛

- سود سرمایه گذاری کردن (وام ها، حواله های بیش از سپرده و غیره)

- پرداخت سودهای سهام به سهام داران

- پرداخت مجدد سرمایه (تصفیه<sup>۱</sup> بدهی، باز خرید<sup>۲</sup> سهام، و غیره)

واحد مالی، نیاز دارد تا ارزش و زمان ورودی و خروجی پول نقد را از و به همه منابع/زمینه های کاربرد، را پیش بینی نماید. در صورتی که نیاز به کسب و کار، از پول نقد حاصل از فعالیت های روزمره و فروش دارایی هایی که فروش آن ها معقول بوده است، بیشتر شود، واحد مالی نیاز خواهد داشت تا اطمینان حاصل کند که وجوه اضافی (مثلا، حواله بیش از سپرده، وام، بیمه اتکایی مالی، یا سرمایه سهام دار) برای برآورده نمودن این نیازها موجود می باشد. این مسئله، شامل پیش بینی جریان پول نقد حداقل شش تا دوازده ماه تا آینده خواهد بود. غالباً، فرایندهای پیچیده ضروری برای انجام تعاملات بزرگی که یکبار انجام می شوند (مثلا، خرید یک شرکت دیگر، تصفیه بدهی شرکت، خرید یک ساختمان اداری جدید و غیره) ممکن است در یک ماه پر جنب و جوش، تدوین شوند، قبل از اینکه پول نقد در دسترس قرار گیرد در پایان این تعامل، مورد نیاز باشد.

علاوه بر کسب اطمینان از اینکه پول نقد، برای پرداخت بدهی های شرکت در موعد مقرر آن، موجود می باشد، اطمینان حاصل کردن از اینکه هر گونه پول نقدی که مازاد بر نیازهای ضروری شرکت است، به طور بهینه مورد استفاده قرار گیرد، مهم است؛ چه این پول، در صورتی که در آینده ای نزدیک مورد نیاز است، به صورت کوتاه مدت (مثلا، حساب پس انداز)، یا به صورت طولانی مدت (مثلا، در اوراق قرضه شرکت یا بازار سهام) سرمایه گذاری شود.

<sup>1</sup>. Redemption

<sup>2</sup>. Buy back

به‌عنوان یک قاعده کلی، سرمایه‌گذاری‌های کوتاه‌مدت، بازدهی‌های کمتری درمقایسه با سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت دارند، در نتیجه، به‌نفع شرکت است اگر فقط آنچه که برای اداره‌پذیر کسب‌وکار دارد در هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت نگهداری نماید.

عامل کلیدی جریان پول نقد در یک شرکت بیمه، پول قابل دریافت از سوی بیمه‌گذاران است- در بسیاری از شرکت‌ها، وصول این پول‌ها، مسئولیت واحد مالی نیست بلکه بعهد سایر بخش‌های کسب‌وکار می‌باشد. در چنین مواردی، امور مالی نیاز خواهد داشت تا اطمینان حاصل کند که تلاش‌های سخت و مناسبی در زمینه کسب‌وکار برای وصول پول‌های مقتضی (طبق شروط اعتباری شرکت) انجام شده است تا آن‌ها بتوانند تا شرایط نقدی کلی شرکت را با اطمینان قابل قبولی، مدیریت نمایند.

مسئله کلیدی دیگری که باید مدیریت شود، تخصیص منابع (پول نقد) در شرکت است. واحد مالی، به‌طور معمول، نقش قابل توجهی را در تصمیمات کلیدی در خصوص تخصیص پول نقد/منابع به پروژه‌ها و فعالیت‌های جدید، خواهد داشت.

#### وبسایت‌های مفید

[www.businesslinl.gov.uk](http://www.businesslinl.gov.uk) - سرچ کنید «مدیریت جریان نقدی»

### الف ۳- برنامه‌ریزی برای آینده

برنامه‌ریزی از قبل-با جزئیات برای دوازده ماه آینده-و با شرایط گسترده‌تر، با جزئیات کمتر، برای دو تا چهارسال پس از آن، برای شرکت‌ها عادی است. چه، برنامه‌ریزی سطح بالا، در امور مالی یا به‌طور مجزا در بخش دیگری از کسب‌وکار، انجام شود(همانطور که اغلب، انجام می‌شود)، امور مالی، نقش کلیدی را در توسعه و موافقت در خصوص برنامه‌ها، خواهد داشت، حداقل به‌دلیل اینکه، بیشترین معیارهایی که یک شرکت بیمه، در اندازه‌گیری کسب‌وکار خود به‌کار می‌برد، مربوط به امور مالی است. برنامه‌های کوتاه‌مدت (طی دوازده ماه آینده) معمولاً، به‌شکل بودجه سالانه است، اگر توسط همه بخش‌های کسب‌وکار حاصل شوند، نتایج مورد انتظار/مطلوب را در بر خواهد داشت، اگرچه واضح است که پنداشت‌های زیادی در خصوص این بودجه‌ها وجود دارد(توانایی برای افزایش حق بیمه‌ها، حجم درآمد حق بیمه، خسارات وارده، عملکرد سرمایه‌گذاری، تاثیر تورم بر هزینه‌های روزمره و غیره). مدیریت، بدون دسته‌ای از جزئیات مفصل در خصوص بودجه‌ها، نمی‌تواند بگوید که آیا کسب‌وکار

به‌شيوه‌ای که مورد انتظار است، عمل می‌کند یا خیر، و در صورتی که چنین نیست، آن‌ها چه کاری می‌توانند انجام دهند تا موارد را اصلاح کنند.

برنامه‌های مالی طولانی‌مدت، گرایش خواهند داشت تا بر تعداد کمی از ارقام کلیدی (مثلاً، حق بیمه‌ها، نسبت خسارات، بازده کلی سرمایه‌گذاری، مجموع مخارج، سود خالص) تا بر سرمایه‌ای که در حال حاضر موجود می‌باشد (یا در آینده مورد نیاز است) تا برای حمایت از کسب‌وکار مورد استفاده قرار گیرد- برنامه‌هایی با رشد قابل توجه و ریسک بالا، در مقایسه با برنامه‌هایی با رشد و ریسک پایین، نیاز به سرمایه بیشتری خواهند داشت. به فصل ۵ برای بحث‌های بیشتری در خصوص فرآیند برنامه‌ریزی در بیمه مراجعه کنید.

#### الف ۴- نظارت و گزارش‌دهی در خصوص کسب‌وکار

امور مالی، بر برنامه‌ها و بودجه‌های کسب‌وکار نظارت خواهد نمود و (معمولاً) اطلاعات ماهیانه مدیریتی را در مقایسه با عملکرد واقعی بودجه‌بندی شده، را ارائه می‌کنند. این مسئله، باعث می‌شود که مدیریت، در سراسر کسب‌وکار، از سطح بخش انفرادی تا سطح هیئت‌مدیره، عملکرد را ارزیابی، هرگونه مسائل یا مشکلات را شناسایی و اقداماتی را برای حل و فصل آن‌ها، ارائه نماید. واضح است که یک عامل کلیدی در استفاده از اینچنین اطلاعات مدیریتی، تشخیص این مسئله است که چرا مسائل، به‌طور متفاوتی از انتظارات، ایجاد شده‌اند- این انتظارات، به‌طور معمول، توسط بخش‌های کسب‌وکار، نه بخش امور مالی، ایجاد شده‌اند.

همه شرکت‌ها، علاوه بر اطلاعات مدیریتی داخلی، باید صورت‌های مالی سالیانه را که قبلاً حسابرسی شده‌اند (در صورت لزوم) چاپ شوند و یک نسخه از آن به خانه شرکت‌ها ارسال شود. این صورت‌های مالی، یکی از ابزارهای کلیدی محسوب می‌شود که با استفاده از آن‌ها شرکت با سهام‌داران و سایر شرکت‌ها و گروه‌هایی که کسب‌وکار را انجام می‌دهند (بانک‌ها، صاحبان اوراق قرضه، عرضه‌کنندگان و غیره)، ارتباط برقرار می‌کند. واحد مالی، مسئول تدارک این صورت‌های مالی، چه حساب‌های مفصل موجود در آن‌ها و چه بخش قابل توجهی از شرح‌ها و توضیحات ارائه شده برای توصیف عملکرد شرکت، خواهد بود. صورت‌های مالی شرکت‌های ثبت شده در بورس (شرکت‌های سهامی عام)<sup>۱</sup>، معمولاً متشکل از ۵۰ تا ۱۰۰ صفحه (و گاهی اوقات طولانی‌تر) می‌باشد.

در حال حاضر، برای شرکت‌های ثبت‌شده در بورس، رایج است که گزارشات مالی طی دوره را به‌طور سه‌ماهه، برای به‌روز رسانی سهام‌داران و بازار در خصوص عملکرد خود و غیره، ارائه نمایند. در برخی موارد که امور مالی،

<sup>۱</sup>. Quoted Companies

شرکت‌هایی که سرمایه‌های آن‌ها می‌تواند آزادانه در بورس اوراق بهادار معامله شود. در لندن، خرید این‌گونه سهام، مستلزم صدور مظنه از سوی هیئت مظنه‌گذاری‌های بورس است.



صورت‌های مالی سالیانه را ارائه می‌دهد، آن‌ها مسئول گزارش‌دهی عملکرد به‌طور سه‌ماهه می‌باشند. این گزارشات سه‌ماهه، به همان شیوه صورت‌های مالی سالیانه، حسابرسی نمی‌شوند، اما هنوز ضروری است که دقیق بوده و گمراه‌کننده نباشند.

### تصمیم مدیریت شرکت: گزارش‌دهی مالی

چرا برخی از شرکت‌ها، تصمیم می‌گیرند تا به‌صورت سه‌ماهه به سهام‌داران گزارش دهند تا یکساله؟

### الف ۵- نظارت و مدیریت تعاملات بزرگ

امور مالی، معمولاً نقش بسیار مهمی را در هر معامله بزرگی (یکبار برای همیشه) ایفاء می‌کند، چه این معامله، انجام تلاش به‌جا در خصوص اکتساب بالقوه، یا تولید تعداد بالایی از اسناد حمایت‌کننده و اطلاعات مالی برای موارد سهام یا اوراق قرضه و غیره باشد.

### الف ۶- کسب اطمینان از انطباق با مالیات‌بندی و سایر وظایف مقررات و گزارش‌دهی

شرکت‌های بیمه مشمول طیف گسترده‌ای از مالیات‌ها هستند و امور مالی، معمولاً مسئول وصول همه دریافتی‌های مربوطه و پرداخت‌ها به مسئولین مالیات‌بندی و کسب اطمینان از این مسئله است که همه سوابق ضروری، نگهداری شده‌اند، می‌باشد.

به‌همین منوال، شرکت‌های بیمه، نیاز خواهند داشت تا دسته‌ای از سایر دریافتی‌ها و گزارشات را طبق قانون اعتبار مشتری، به مقررات‌گذاران (همچون نهاد نظارت بر خدمات مالی) یا سایر تشکلهای صنعت همچون (همچون انجمن شرکت‌های بیمه انگلیسی<sup>۱</sup>) ارائه نماید. در حالی که، امور مالی، لزوماً، مسئول همه بازدهی‌ها نمی‌باشد، بخش عظیمی از آن‌ها، بعهده این بخش می‌باشد چراکه، داده‌ها معمولاً ماهیتاً، مالی هستند.

امور مالی، علاوه بر همه این بازده‌ها، معمولاً، مسئول حفظ دانش فنی است که باعث انجام مناسب بازده‌ها و کسب اطمینان از این مسئله می‌گردد که شرکت، در عملکردهای روزمره خود در انطباق با قوانین و الزامات مربوطه (مثلاً، مربوط به مالیات بر حق بیمه<sup>۲</sup> یا مالیات بر ارزش افزوده<sup>۳</sup>) می‌باشد.

### ۵- اصول گزارش‌دهی مالی

اصول اولیه هر گزارش‌دهی مالی آن است که اطلاعات باید:

1. Association of British Insurers (ABI)

2. Insurance Premium Tax (United Kingdom) (IPT)

3. Value-added Tax (VAT)

- کاملاً دقیق باشد.
- کامل باشد (هیچ اطلاعات مهمی نباید از دست داده شود، یا هیچ اطلاعات غیرضروری نباید گنجانده شوند)؛
- اساساً باید تصویر واقعی ارائه شود (به عبارت دیگر، طوری ارائه نشود که باعث گمان گمراه کننده شود).
- به طور صحیحی، درآمد و مخارج طبق بازه زمانی وصول/ ایجاد شده است، انطباق یابند؛
- بر مبنای اساس و انگاشت‌هایی که تولید شده است، واضح باشد - شیوه‌های متفاوت متنوعی وجود دارد که برخی از معاملات، دارایی‌ها یا تعهدات می‌توانند ثبت شوند، و انگاشت‌ها و تخمین‌های متنوعی می‌تواند وجود داشته باشد که در دستیابی به برخی از ارقام گزارش شده، مورد استفاده قرار گرفته‌اند. گزارش‌دهی باید به درستی، اساس ارائه گزارش در خصوص آیتم‌های کلیدی را توضیح دهد و به وضوح انگاشت‌های کلیدی را توصیف نماید و شیوه‌های مورد استفاده را برآورد کند.

گزارش‌دهی مالی، باید یک دیدگاه واضح از دارایی‌ها و تعهدات شرکت را در یک برهه از زمان (تاریخ گزارش‌دهی) و عملکرد آن در این دوره زمانی تا آن تاریخ را ارائه دهد. تا جایی که امکان‌پذیر است، اشخاص ثالث (همچون تحلیل‌گران سرمایه‌گذاری) همچنین درخواست می‌کنند که اطلاعات تولید شده توسط شرکت‌های مختلف، اساساً قابل قیاس میان شرکت‌ها باشد. برای این مهم، شرکت‌ها ملزم به ارائه صورت‌های مالی رسمی بر مبنای عرف‌ها و اصول استاندارد (به عبارت دیگر، چاپ شده خارج از خود شرکت) (اصول عمومی پذیرفته شده حسابداری<sup>۱</sup> یا استانداردهای حسابداری<sup>۲</sup>) برای کشوری می‌باشند در آن ثبت شده‌اند.

صورت‌های مالی داخلی، اطلاعات مدیریت و غیره، می‌توانند بر هر مبنای مورد نظری محاسبه شود و ضرورتی ندارد که مطابق با استانداردها/اصولی اینچنین باشد، اگرچه، آن‌ها بر مبنای داده‌های زیربنایی مشابهی می‌باشند. وظیفه حسابرس خارجی، تایید مستقل این مسئله است که صورت‌های مالی چاپ شده صحیح، منصفانه بوده و گمراه کننده نمی‌باشند، طبق اصول و شیوه‌های اعلام شده، آماده شده‌اند.

مشکلی که به وجود آمده، آن است که از زمان شروع آن‌ها در دهه ۱۹۷۰، استانداردهای حسابداری در کشورهای مختلف، به طور روزافزونی متفاوت از یکدیگر بوده‌اند. این بدان معناست که مقایسه صورت‌های مالی ارائه شده توسط شرکت‌ها بر مبنای استانداردهای حسابداری منطقه‌ای، به طور روزافزونی، در کشورهای مختلف مشکل شده است، به عبارت دیگر، صورت‌های مالی مهیا شده طبق استانداردهای حسابداری، به طور بالقوه، ارقام

<sup>۱</sup>. Generally Accepted Accounting Principles (GAAP)

<sup>۲</sup>. Accounting Standards

مختلف قابل توجهی را در مقایسه با مواردی که طبق اصول حسابداری پذیرفته شده در ایالات متحده در زمینه‌های مختلف انجام شده است، نشان می‌دهد.

#### وبسایت‌های مفید

[www.businesslink.gov.uk](http://www.businesslink.gov.uk) - سرچ کنید «گزارش‌دهی مالی»

#### ۶- استانداردهای حسابداری بین‌المللی

استانداردهای حسابداری بین‌المللی (که اغلب، استانداردهای گزارش‌دهی مالی بین‌المللی نامیده می‌شود) برای تلاش و ایجاد یک استاندارد واحد که در سراسر جهان (یا حداقل در اکثر کشورهای صنعتی) درک شده و مورد پذیرش می‌باشد، برای استفاده توسط شرکت‌های بین‌المللی، یا شرکت‌هایی با سهام‌دارانی از بسیاری از کشورها، توسعه یافته است. از لحاظ نظری، این یک ایده بسیار حساسی است، اگر بتوان بر مبنای آن توافق بین‌المللی، به دست آورد و اجرای نتایج آن نیز نسبتاً ساده و به دور از پیچیدگی است.

همانند همه تلاش‌هایی اینچنین برای استانداردسازی بین‌المللی مسائل پیچیده، مدت زمانی طولانی صرف شده است تا آن‌ها به توافق دست یابند، و زمینه‌های متعددی وجود دارد که این عمل همچنان ادامه می‌یابد. با این وجود، توافق کافی در زمینه طیف گسترده‌ای از استانداردهای اولیه وجود دارد که بسیاری از شرکت‌های بزرگ، این فرصت را پیدا می‌کنند تا به «مبنای استانداردهای حسابداری بین‌المللی» در زمینه صورت‌های مالی ۲۰۰۸ خود برسند تا بتوانند نتایج خود را به صورت بین‌المللی، به اشتراک گذارند.

متأسفانه، این مسئله با آشوب اساسی بازار مالی و کمک مالی<sup>۱</sup> بخش بانکداری در اواخر سال ۲۰۰۸، همزمان شد. برخی از منتقدین، حتی پیشنهاد می‌کنند که الزامات استانداردهای حسابداری بین‌المللی «بازار به بازار»، به عبارت دیگر، ثبت دارایی‌های سرمایه‌گذاری بر مبنای ارزش بازار آن‌ها تا قیمتشان، به طور اساسی به این مشکلات کمک کرد هنگامی که تعیین نرخ‌های بازار، برای ابزارهای بدهی پیچیده و اوراق بهادار با پشتوانه دارایی<sup>۲</sup>، بسیار سخت بود. هنگامی که بانک‌ها، مجبور شدند تا ارزش دفتری دارایی‌های خود را به طور اساسی، کاهش دهند، این مسئله باعث ایجاد نااطمینانی بیشتری شد که ممکن بود در بازارهای جابه‌جا شده<sup>۳</sup> از طریق کاربرد اصول عمومی پذیرفته شده حسابداری داخلی در برخی از کشورها، پیشگیری شود.

<sup>1</sup>. Bailout

کمک مالی دولت (مثلاً به شرکتی که در حال ورشکستگی است).

<sup>2</sup>. Asset backed Securities

<sup>3</sup>. Dislocated Markets

آشوب در بازارهای مالی، همچنین بر نقش کلیدی که نقدینگی در عملکرد خود بازارهای مالی و توانایی شرکت‌ها برای بقاء در شرایط استرسی دارد، تاثیر عمیقی گذاشت.

به روز رسانی استانداردهای حسابداری

استانداردهای گزارش‌دهی مالی بین‌المللی، در زمینه استاندارد قراردادهای بیمه‌ای جدید، کار کرده است. طرح پیشنهادی ۱۰۱۰/۸، توسط شرکت‌های بیمه، در سال ۲۰۱۱، مورد نقد قرار گرفت. تاثیر اصلی آن، بر شرکت‌های بیمه عمر و بازخورد آن، بشرح ذیل می‌باشد:

- کاهش فرار<sup>۱</sup> در نتایج گزارش داده شده شرکت‌های بیمه، ممکن است باعث شود که از محصولات بلندمدت با تضمین‌های لحاظ شده، خارج شوید.
- شرکت‌های بیمه ممکن است ترکیب دارایی خود را تغییر دهند- بیشتر بیمه اتکایی و بیشتر دادوستد تأمین<sup>۲</sup>.
- بسیاری از شرکت‌های بیمه، سیستم‌های فناوری اطلاعاتی که قادر به اخذ اطلاعات مورد نیاز برای استاندارد حسابداری جدید، هستند را ندارند.

وبسایت‌های مفید

[www.ifrs.com](http://www.ifrs.com)

## ۷- تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی

توضیح مفصلی از تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی، در مفاد درسی موسسه بیمه چارتر لندن، ارائه شده و در اینجا تکرار نمی‌شود.

واضح است که برای مقایسه عملکرد شرکت‌ها، یا عملکردهای مختلف کسب و کار در درون شرکت‌ها، شما می‌تواند ارقام مالی را طبق گزارش، مقایسه کنید. اما، این مسئله همیشه به شما، تصویر واضحی را هنگامی که شما به مقایسه عملکردهایی با اندازه‌های مختلف می‌پردازید، ارائه نمی‌نماید، به عبارت دیگر؛ آنها به طور نسبی، در مقایسه با یکدیگر، برخلاف ارقام مطلق، به چه میزان خوب عمل کرده‌اند. تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی، یک ابزار

<sup>1</sup>. Volatility

این اصطلاح در توصیف اقتصاد، صنعت، محصولاتی به کار می‌رود که از مشخصات آن‌ها تغییر فراوان در کوتاه‌مدت رخ داده است.

<sup>2</sup>. Hedging

هر روش برای تقلیل خطرات احتمالی به حداقل ممکن در تغییرات قیمت‌ها.

حسابداری است که مدت مدیدی است ایجاد شده است، به طوری که نسبت‌های دو عدد بر مبنای آن با یکدیگر مقایسه می‌شوند تا خود ارقام مطلق. تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی، خصوصا در مقایسه عملکردهای بیمه‌ای، مفید هستند.

- رایج‌ترین نسبت آزمون شده، نسبت عملیاتی ترکیبی<sup>۱</sup>، که مجموع خسارات و مخارج ایجاد شده را به خود اختصاص می‌دهد و آن را تقسیم بر حق بیمه دریافتی می‌کند-نتایج به طور متناقضی معمولا، به عنوان درصد اعلام می‌شود تا یک نسبت محض. این ارقام، عملکرد یک کسب و کار بیمه‌ای محض را اندازه‌گیری می‌کنند و بازده‌های سرمایه‌گذاری، هزینه‌های دفتری و سایر درآمد و هزینه‌هایی را که مستقیما با آن عملیات بیمه‌ای مرتبط نیستند را مستثنی می‌سازند.

یک نسبت عملیاتی ترکیبی:

- ۱۰۰ درصد نشان دهنده این مسئله است که کسب و کار حتی کسب و کار بیمه‌ای، به طور دقیقی شکسته می‌شود- خسارات و مخارج به طور دقیقی با حق بیمه‌ها مطابق هستند.

- ۱۰۰ درصد نشان دهنده این مسئله است که خسارات و مخارج بزرگتر از حق بیمه‌ها هستند، به عبارت دیگر؛ عملکرد باعث ایجاد خسارت بیمه‌گری می‌گردد.

- ۱۰۰ درصد نشان دهنده این مسئله است که خسارات و مخارج کمتر از حق بیمه‌ها هستند، به عبارت دیگر، عملکرد باعث ایجاد سود بیمه‌گری می‌گردد.

همانطور که پیشنهاد شده است، شما می‌توانید این نسبت را برای همه شرکت‌ها، یا خطوط مختلف محصول، یا عملیات‌های بیمه‌ای جداگانه در درون شرکت‌ها، محاسبه کنید. با این وجود، همانند سایر اقدامات برای مقایسه داده‌های چاپ شده، شما نیاز خواهید داشت تا اطمینان حاصل کنید که تا جایی که امکانپذیر است داده‌های اولیه برای محاسبات آماده شده/بر مبنایی یکسان به دست آمده است، در غیر این صورت، این مقایسه ممکن است منحصر به دلیل به کار گیری مبناهای مختلف به جای ارائه دلایل مرتبط‌تر با کسب و کار، غلط باشد.

همانطور که در دوره p92 توضیح داده شده است، نسبت‌های بسیار زیادی وجود دارد که می‌توان آن‌ها در درون و بین شرکت‌ها مقایسه نمود، اگرچه زمینه‌های کاربرد آن‌ها می‌تواند متفاوت باشد. با این وجود، به خاطر داشتن این مسئله مهم است که ماهیت هر گونه تجزیه و تحلیل این ماهیت، تلاش برای درک این مسئله است که به نظر می‌رسد تجزیه و تحلیل چه چیزی را نشان می‌دهد، و سپس استفاده از این مسئله برای دستیابی به اطلاعات بیشتر از داده برای تایید یا رد آن می‌باشد.

<sup>1</sup>. Combined Operating Ratio(COR)

- در هنگام تجزیه و تحلیل حساب‌های یک شرکت بیمه، شما باید در حدود شش نسبت را استفاده کنید -  
بهترین ترکیب موارد ذیل می‌باشد:

- نسبت‌های خسارات؛
- نسبت مخارج؛
- نسبت کارمزدها؛
- نسبت ترکیبی؛
- بازده حقوق صاحبان سهام؛
- حاشیه توانگری.

وبسایت‌های مفید

[www.activemedia-guide.com/buseduinsure.htm](http://www.activemedia-guide.com/buseduinsure.htm)

تصمیم مدیریت شرکت: تجزیه و تحلیل نسبت

چرا مدیریت باید در هنگام مقایسه نسبت‌های آن‌ها با رقبایشان، بسیار حواسش را جمع کند؟

## ۸- تجزیه و تحلیل جریان نقدی

در دسته‌ای از حساب‌های چاپ شده، علاوه بر ترازنامه‌ها<sup>۱</sup> و صورت‌های درآمدی<sup>۲</sup> که به راحتی قابل تشخیص می‌باشند، همچنین صورت جریان نقدی<sup>۳</sup> برای شرکت، نیز وجود خواهد داشت. این صورت، در فرمی استاندارد تنظیم می‌شود به طوری که پول نقد به دست آمده از درون کسب و کار، جایی که برای مدتی مورد استفاده قرار گرفته است و تطبیق<sup>۴</sup> حساب با وضعیت دارایی نقدینه شرکت در پایان دوره انجام شده است، حاصل می‌شود. این تجزیه و تحلیل، می‌تواند به خواننده کمک کند تا دیدگاهی را در این خصوص ایجاد کند که آیا از محل

1. Balance Sheet

2. Income Statement

3. Cashflow Statement

4. Reconciliation

فعالیت‌های کسب‌وکار خود، پول نقد تولید می‌کند، یا باید بر تزریق‌های سرمایه<sup>۱</sup> یا انواع دیگری از سرمایه‌گذاری متکی است تا منابع کافی از پول نقد را حفظ کند.

نمونه‌هایی از منابع و کاربرد پول نقد را بخش الف ۲ ارائه شده است. تجزیه و تحلیل جریان نقدی، باید درصد تشخیص این مسئله باشد که شرکت از کجا پول نقد خود را تولید می‌کند و آن را چگونه مورد استفاده قرار می‌دهد، و بر مبنای آن سعی کند و تشخیص دهد که عملکرد شرکت چگونه بوده است. برخی از ملاحظات ممکن است شامل موارد ذیل باشند:

- **افزایش بدهکاران**، ممکن است اشاره بر فرایندهای ضعیف کنترل اعتباری، پرسش‌هایی در خصوص تصفیه بدهی‌ها، یا مشکلاتی در خصوص صدور صورتحساب برای بیمه‌گذاران، داشته باشد؛
- **افزایش بستانکاران**، ممکن است اشاره بر عدم وجود پول نقد برای تصفیه صورتحساب‌ها در صورت سررسید و ریسک آن باشد که بستانکاران، در آینده از شرکت سلب اعتماد کنند، داشته باشد؛
- **خرید سرمایه‌گذاری‌ها**، مادامی که سرمایه‌گذاری‌ها از کیفیت خوبی برخوردار باشند، به راحتی قابل دادوستد باشند و بازار نقدینه برای دادوستد آن‌ها وجود داشته باشد، به عبارت دیگر، آن‌ها به راحتی قابل تبدیل به پول نقد می‌باشند، لزوماً منفی نمی‌باشد. اموال و دارایی‌های نامشهود (غیر ملموس)<sup>۲</sup>، معمولاً، از این معیارها برخوردار نمی‌باشند.
- **افزایش در ذخایر خسارات**، ممکن است نشان‌دهنده پذیرش با قید احتیاط<sup>۳</sup>، طی سال گذشته، یا مشکلاتی در نهایی کردن/حل و فصل خسارات، باشد.
- **افزایش در مبالغ سررسید شده**، از سوی بیمه‌گران اتکایی، ممکن است نشان‌دهنده مشکلات بالقوه در قابلیت استرداد باشد.

باید به خاطر داشت که کاملاً احتمال آن برای شرکت وجود دارد تا سودهای حسابداری را بدون لزوماً تولید پول نقد کافی برای پرداخت بدهی‌ها در صورت نیاز، به دست آورد. در صورتی که یک شرکت، پول نقد کافی را از فعالیت‌های کسب‌وکار خود، به عمل به تعهدات خود تولید نکند، تحلیل‌گر باید امکان دستیابی به تزریق‌های پول نقد برای آینده را از سایر منابع مدنظر قرار دهد- بررسی کند که آیا شرکت می‌تواند وجوهی را از این منابع به دست آورد یا خیر؟ در صورتی که شکی وجود دارد- ادامه پایداری شرکت باید زیر سوال برده شود، مگر آنکه مدل کسب‌وکار خود را برای تولید پول نقد بیشتر از فعالیت‌های کسب‌وکارش، تغییر دهد.

<sup>1</sup>. Capital Injections

<sup>2</sup>. Intangible Assets

<sup>3</sup>. Under-reserving

## ۹- تفسیر حساب‌های بیمه

تفسیر حساب‌های بیمه، می‌تواند وظیفه‌ای بسیار پیچیده حتی برای تحلیل‌گران متخصص، باشد. این بدان دلیل است که شما فقط به بررسی یک شرکت در طول سالها، می‌پردازید در حالی که حساب‌ها بر مبنای سیاست‌ها و فرضیات حسابداری کاملاً یکسان، تهیه شده‌اند، و تغییرات میان دسته‌های مختلف حساب‌ها می‌تواند قابل توجه باشد:

- **فرضیات و تخمین‌ها:** هر شرکت، دسته‌ای از فرضیات و تخمین‌هایی را برای تعیین اعتبارات کلیدی مثل، ذخایر خسارات، ارزش دارایی‌ها که بر مبنای یک بازار باز، نقدینه طی زمان در درون یک شرکت، مبادله می‌شوند را مورد استفاده قرار می‌دهد. این فرضیات، نه تنها بین شرکت‌های مختلف متفاوت است، اما ممکن است با گذشت زمان در یک شرکت، تغییر یابند. در حالی که فرضیات مهم و تغییرات در فرضیات، در یادداشت‌های مربوط به حساب‌ها<sup>۱</sup>، به تفصیل اعلام خواهد شد، اما ممکن است امکان تعیین دقیق تاثیر یا تفاوتی که این مسئله بین شرکت‌ها یا با گذشت زمان، می‌گذارد، نباشد.
- **سیاست‌ها و اساس‌های حسابداری برای آماده‌سازی حساب‌ها:** شرکت‌های موجود در یک کشور، در حالی که هنوز در انطباق با اصول عمومی پذیرفته شده حسابداری منطقه‌ای هستند، می‌توانند تعدادی از سیاست‌های حسابداری مختلفی را برای تولید حساب‌های خود، مورد استفاده قرار دهند تا حساب‌های خود را تولید کنند و می‌توانند آن سیاست‌ها را در طول زمان، تغییر دهند اگر تصمیم بگیرند که یک تغییر، می‌تواند جایگاه شرکت را به‌طور معنادارتری نشان دهد. مجدداً، در حالی که سیاست‌های حسابداری کلیدی و تغییرات در این سیاست‌ها، باید در یادداشت‌های مربوط به حساب‌ها، افشاء شوند، تعیین تاثیر یا تفاوتی که این مسئله بین شرکت‌ها یا در طول زمان، می‌گذارد، ممکن است امکانپذیر نباشد.
- **استانداردهای حسابداری:** همانطور که قبلاً اعلام شد، به کار بستن اصول عمومی پذیرفته شده حسابداری برای کشورهای مختلف، می‌تواند نتایج مختلفی را از پایگاه داده مشابه، به دست دهد، در نتیجه در مقایسه حساب‌هایی که بر مبنای اصول عمومی پذیرفته شده حسابداری مختلف، مهیا شده‌اند، باید تاثیر این تفاوت‌ها مدنظر قرار گرفته شود. همچنین، اتخاذ استانداردهای حسابداری جدید، همچون پیاده‌سازی استانداردهای بین‌المللی گزارشگری مالی در سال ۲۰۰۸، باعث ایجاد شکافی در دستیابی به نتایج شرکت میان مواردی که طبق استانداردهای قبلی و مواردی که طبق دسته‌بندی جدید، مهیا شده‌اند، خواهد شد.

<sup>1</sup>. Notes to the Accounts



علاوه بر مقادیر قابل توجهی از داده‌های مالی، گزارشات و حساب‌ها، شامل حجم قابل توجهی از صورت‌های مالی هستند که گرچه طبق قانون نباید گمراه‌کننده باشند (طبق قانون شرکت‌ها، گزارش باید «متوازن» باشد)، اما ممکن است گرایش به نشان دادن جایگاه، نتایج و چشم‌اندازها در مثبت‌ترین زمینه ممکن داشته باشد. در نتیجه، خوانندگان باید بر این صورت‌های مالی، با دیدی باز، نگاه کنند و طوری آماده شوند که بتوان پرسش نمود که آیا اعداد و ارقام، صورت‌های مالی ارائه شده را به‌طور کامل حمایت می‌کنند و اینکه آیا تفسیرها، به‌طور گزینشی در تاکید یا رد اطلاعات عمل می‌کنند.

برای مدنظر قرار دادن این تغییرات، تحلیل‌گران حرفه‌ای و موسسات رتبه‌بندی (استاندارد اند پورز، مودیز، فیچ) اغلب از مبنای حسابداری «استانداردسازی شده» برای ارزیابی شرکت‌های خود استفاده می‌کنند - به عبارت دیگر، آن‌ها اطلاعات ارائه شده توسط شرکت را مدنظر قرار داده و تنظیماتی را در راستای مبنای پایه مطلوب، انجام می‌دهند. این تنظیمات می‌توانند بعداً برای ارائه تجزیه و تحلیل استانداردسازی شده و مقایسه شرکت‌های مختلف بر مبنای مشترک، مورد استفاده قرار گرفته شوند، اما موسسات همچنان از این مسئله، برای ارائه یک نقطه سرآغاز بهتری برای تجزیه و تحلیل استفاده می‌کنند تا داده‌هایی تنظیم نشده گزارش شده توسط شرکت.

مشکلاتی دیگر می‌تواند از طریق شیوه گزارش‌دهی خود شرکت، خصوصاً در زمینه‌هایی همچون تجزیه و تحلیل سگمنتال<sup>۱</sup> (مثلاً، نتایج بر مبنای دسته‌بندی کسب‌وکار، کشور و غیره) ایجاد گردد همچنان که شیوه‌های مختلف تخصیص هزینه‌ها و درآمدها میان مرکز شرکت و واحدهای کسب‌وکار انفرادی می‌توانند نتایج متفاوتی را به دست دهند. یک شرکت، به‌طور مثال، ممکن است نسبتی از هزینه‌های خود را در «مرکز» نگهدارد و آن‌ها را به دسته‌های کسب‌وکار انفرادی، واحدهای کسب‌وکار، تخصیص ندهد، در حالی که شرکت دیگر ممکن است کاملاً همه هزینه‌ها را به از محل هزینه‌های مرکزی به واحدهای کسب‌وکار منتقل نماید. در صورتی که این هزینه‌ها یا درآمدهای محوری، قابل توجه باشند، نتایج گزارش‌دهی سگمنتال (مثلاً، سوددهی هر دسته/واحد کسب‌وکار) بر مبنای نوع شیوه اتخاذ شده، بسیار متفاوت به نظر خواهد رسید.

هدف از تفسیر دسته‌ای از حساب‌های بیمه‌ای، ارزیابی موارد ذیل می‌باشد:

- **سوددهی** - ترجیحاً از طریق نوع محصول کلیدی و نیز به‌طور کلی. با این وجود، باید دقت نمود چراکه سوددهی فعلی می‌تواند با تنظیمات ذخیره<sup>۲</sup>، تحریف شود - مثلاً، تقویت ذخایر خسارات سال قبل، به شدت سوددهی سالجاری را تحت تاثیر قرار خواهد داد، در حالی که ذخایری که از محل ذخایر خسارات سال قبل آزاد شده‌اند، بر سوددهی سالجاری تاثیر مثبت خواهد گذاشت.

<sup>۱</sup>. Segmental Analysis

<sup>۲</sup>. Reserve Adjustments

- کیفیت و نوع دارایی‌های اخذ شده در ترازنامه مالیاتی - دارایی‌های نامشهود همچون حسن نیت، از ارزشی محدود برخوردارند اگر شرکت نیاز به تبدیل دارایی‌ها به پول نقد داشته باشد، در حالی که سهام دولتی (Gilts) هر دو بسیار قابل معامله بوده و از ارزش بالایی برخوردارند.
- **کفایت سرمایه** - آیا شرکت از سرمایه کافی برای رفع نیازهای خود برخوردار است و مشخصه‌های اینچنین سرمایه‌ای چیست؟ سرمایه بدهی کوتاه‌مدت، سرمایه‌ای «کم ارزش‌تر» در مقایسه با حقوق صاحبان سهام می‌باشد، چراکه باید به‌طور منظم جایگزین شود و منوط به رویکرد مثبت بازار است تا فرصت جایگزینی به آن دهند.
- **کفایت پول نقد/منابع نقدینه** - همانطور که در بالا اشاره شد، دسترسی به پول نقد کافی برای عمل به تعهدات شرکت در موعد سررسید آن‌ها، در بقاء شرکت مهم است. آیا شرکت پول نقد را از محل فعالیت‌های رومزه خود به دست می‌آورد، یا نیاز به تزریق پول نقد از سایر منابع دارد؟
- **رشد** - آیا شرکت در حال رشد است و اگر چنین است، با چه سرعتی؟ رشد بسیار سریع، می‌تواند نشان‌دهنده یک استراتژی با ریسک بالا باشد به طوری که در حالی که به‌طور بالقوه موفق است، ممکن است همچنین منتهی به خسارات قابل توجه آتی گردد. آیا رشد شرکت، ثابت شده است، یا در حال کاهش است؟ آیا توضیح منطقی برای این مسئله وجود دارد (مثلاً، شرایط بازار) و تاثیر احتمالی آن بر سوددهی آتی چیست؟

مسائل کلیدی از نظر غیرحسابدار، که باید در زمینه تفسیر حساب‌های بیمه‌ای مدنظر قرار دهد شامل موارد ذیل می‌باشند:

- آیا شما مبنا، فرضیات و استانداردهای حسابداری که بر مبنای آن‌ها حساب‌ها تولید شده‌اند را درک می‌کنید؟
- آیا تغییراتی در طول زمان، وجود داشته است، یا آیا تفاوت میان شرکت‌های مقایسه شده وجود دارد که شما نیاز دارید به آن مجوز دهید؟
- آیا دسترسی به تجزیه و تحلیل‌های مهیا شده توسط تحلیل‌گران حرفه‌ای یا سایر ارزیابان عملکرد شرکت بیمه همچون شرکت‌های حسابرسی خارجی، ABI و غیره دارید؟
- آیا شما مفاهیم ضروری مربوط به سوددهی و تعیین‌کننده آن، کیفیت دارایی<sup>۱</sup>، سرمایه، پول نقد/جریان پول نقد و رشد در شرکت بیمه را درک می‌کنید؟

<sup>1</sup>. Asset Quality

## تمرین تحقیق

مجموعه‌ای کامل از گزارشات و حساب‌های چاپ شده مربوط به شرکت بیمه متوسط یا بزرگی که در بورس ثبت شده است (معمولا گزارشاتی که بین ۵۰ تا ۱۰۰ صفحه باشند و امکان دانلود آن‌ها از وبسایت شرکت وجود داشته باشد) و اجزای جداگانه آن را شناسایی نمائید:

- بخش توضیحی مفصل (بیانیه رئیس؛ بررسی بیانیه عملکرد توسط مدیر ارشد اجرایی، مدیر ارشد ریسک و غیره؛ بیانیه حاکمیت شرکتی و غیره).
  - گواهینامه حسابرس خارجی؛
  - حساب‌های اولیه<sup>۱</sup> - حساب(های) درآمد، ترازنامه(های) مالیاتی، صورت جریان وجوه نقد<sup>۲</sup>.
  - یادداشت‌های مربوط به حساب‌ها - معمولا بخش اول، توضیح مفصلی از رویه‌های حسابداری و اصول مورد استفاده برای آماده‌سازی حساب‌ها می‌باشد، که با محاسبات عددی مفصل تری از موارد خاص در حساب‌ها همراه است.
- هر مورد را به‌طور جداگانه بررسی نمائید:

- آیا بررسی عملکرد در مقایسه با اعداد و ارقام مفصلی که پس از آن ارائه شده است، نشان‌دهنده دیدگاهی متعادل است یا آیا احتمال نکته مثبتی وجود دارد؟
- توجه کنید که چه مواردی از حساب‌ها، در گزارش حسابرس خارجی تحت پوشش قرار گرفته است (این گزارش، همه موارد موجود در سند را تحت پوشش قرار نمی‌دهد) - آیا این گزارش هرگونه زمینه نگرانی یا شک را اعلام می‌کند یا بر هر مسئله‌ای تاکید می‌ورزد؟
- آیا توضیحات عملکرد، ارقام مفصل در حساب‌ها و یادداشت‌های مربوطه، دیدگاهی واضح از سوددهی شرکت، کیفیت دارایی‌ها، کیفیت سرمایه و پول نقد، و رشد اخیر را ارائه می‌دهد؟ آیا سوالاتی برای شما بی‌پاسخ مانده است؟
- آیا توضیح رویکردهای حسابداری، فرضیات و مبنای آماده‌سازی حساب‌ها، تصویری واضح به شما ارائه می‌دهد؟ آیا تغییراتی در رویه‌ها، اصول و غیره وجود داشته است، و آیا این موارد به‌وضوح توضیح داده شده‌اند و تاثیر آن‌ها بر اعداد و ارقام به‌وضوح تدوین شده است؟ در صورتی که تغییری ایجاد شده است، آیا در مقایسه با داده‌های سال قبل، بر مبنای اصول قدیمی پیچیده‌تر، انجام شده است؟
- صورت جریان وجوه نقد، هرگونه یادداشت‌های مربوطه را بررسی کنید و ارزیابی کنید که آیا شرکت، از دادوستد، پول نقد به‌دست می‌آورد یا بر معاملات غیرتجاری متکی است تا اطمینان حاصل نماید که دارایی‌هایی نقدی/پول نقد کافی موجود می‌باشد. آیا تغییرات قابل توجه در اجزاء بیانیه (مثلا، تغییر قابل توجه در بدهکاران) به‌وضوح توضیح داده شده است؟

1. Primary Accounts

2. Cashflow Statement

## ۱۰- برنامه‌ریزی مالی و مالیاتی

برنامه‌ریزی مالی، فرایند انجام تجزیه و تحلیل و سپس اجرای برنامه‌ها برای کسب اطمینان از این مسئله است که سرمایه و پول نقد مناسب در صورت نیاز، برای شرکت موجود می‌باشد.

برنامه‌ریزی مالی برای یک شرکت، بسیار شبیه برنامه‌ریزی برای فرد است و شامل بررسی آینده و ارزیابی موارد ذیل می‌باشد:

- سوددهی آینده پیش‌بینی شده و ظرفیت تولید پول نقد از واحدهای کسب‌وکار کلیدی و طبقات کسب‌وکار.
- نیازهای مالی آتی کسب‌وکار در زمینه سرمایه و پول نقد (نه فقط برای انجام امور شرکت به همان صورت فعلی، بلکه برای سرمایه‌گذاری در جهت رشد برنامه‌ریزی شده، اکتساب‌ها و غیره، یا برای سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مهم جدید).
- فرصت‌ها و ریسک‌های مربوط به مدل کسب‌وکار فعلی و تعیین جایگاه شرکت و مواردی که بر جایگاه گسترده‌تر بازار تاثیر می‌گذارند.

نیاز است که این نکات مدنظر قرار گرفته شوند در حالی که همچنین باید سعی شود تا تغییرات در محیط اقتصادی گسترده‌تر، تغییرات در رفتار مشتریان، تاثیر تورم و سخت و ملایم شدن شرایط بازارها، هرگونه تغییرات در الزامات قانونی یا مالیات‌بندی و غیره، پیش‌بینی شود.

## تصمیم مدیریت شرکت: مدیریت سرمایه و برنامه‌ریزی مالی

فقط در صورتی که این تجزیه و تحلیل انجام شود، شرکت می‌تواند سعی نموده و سوالات همچون موارد ذیل را پاسخ دهد:

- آیا ما سرمایه کافی را برای رفع نیازهای مدنظر خود داریم؟ اگر خیر:
  - چه میزان سرمایه اضافی برای رفع این نیازها، نیاز داریم؟
  - بهترین نوع سرمایه برای به دست آوردن در جهت رفع نیازهایمان، کدامند؟
  - چه زمانی باید این سرمایه را به دست آوریم؟
- آیا ما سرمایه بسیار زیادی را برای رفع نیازهای قابل پیش‌بینی خود داریم؟ در صورتی که چنین است، آیا ما باید درصد بهره‌برداری موثرتری از این سرمایه در درون شرکت باشیم (رشد/سرمایه‌گذاری)، یا آن را به سهام‌داران بازگردانیم؟
- آیا ما منابع نقدی و ظرفیت تولید پول نقد کافی را در درون شرکت داریم تا نیازهای قابل

**پیش‌بینی خود را برآورده سازیم؟** در صورتی که چنین نیست، چه منابع اضافی پول نقد یا تغییراتی در برنامه‌های کسب‌وکار نیاز است ایجاد گردد تا این نیازها برآورده شوند؟ در صورتی که پول نقد مازادی پیش‌بینی شده است، چه نیازهایی باید برطرف شوند تا بازدهی از آن حاصل شود؟

برنامه‌ریزی مالیاتی، حتی می‌تواند پیچیده‌تر باشد و شامل ارزیابی استراتژی مالیات‌بندی بهینه و راهبردهای شرکت (به‌عبارت دیگر، حداقل هزینه مالیات شرکت در چارچوب قوانین مالیاتی) و مسائلی همچون موارد ذیل می‌باشد:

- انتخاب محل استقرار قانونی شرکت‌های هلدینگ، شرکت‌های تابعه و شعبات آن‌ها در حوزه‌های قضایی مالیاتی مختلف (مثلاً، برمودا یا انگلیس).
- سازماندهی معاملات و قراردادها برای به حداقل رسانیدن تاثیر مالیات‌بندی (مثلاً، مالیات بر ارزش افزوده) - این مسئله شامل سازمان‌دهی خدمات ارائه شده/تعاملات میان شرکت‌ها و شعبات در یک گروه مشابه است که در حوزه‌های مالیاتی مختلف قرار دارند.
- به حداکثر رسانیدن استفاده از تخفیف مالیاتی<sup>۱</sup> و قوانین فنی (مثلاً، استفاده از زیان قابل قبول مالیاتی<sup>۲</sup>).
- طراحی ساختارهای سرمایه برای به حداقل رسانیدن مالیات شرکت<sup>۳</sup> یا سایر موارد (مثلاً، بهره بدهی<sup>۴</sup> معمولاً یک کسر مالیات مجاز از درآمدهاست، در حالی که سود سهامی که قابل پرداخت به سهام‌داران است از این نوع نمی‌باشد).

این مسئله نیاز به دانش و درک مفصلی از همه قوانین و مقررات مربوطه دارد و در حالی که برخی از برنامه‌ریزی‌های مالیاتی، ممکن است در درون شرکت انجام شوند، این برنامه‌ریزی‌ها غالباً، شامل به‌کارگیری مشاورین، وکلای مالیاتی شخص ثالث نیز می‌باشند.

### تصمیم مدیریت شرکت: مالیات و جابه‌جایی

چرا برخی از شرکت‌های بیمه، استقرار مجدد در برمودا را انتخاب می‌کنند؟

1. Tax Allowance  
2. Tax Losses  
3. Corporation Tax  
4. Debt Interest

## ۱۱- ارزیابی سرمایه‌گذاری/ پروژه

همانطور که در بخش الف ۲ خاطرنشان شد، در اغلب شرکت‌ها، انتظار می‌رود که بخش تامین مالی، نقش کلیدی را در ارزیابی و تصمیمات برای تخصیص منابع به پروژه‌های مهم/عملکرد سرمایه‌گذاری (به غیر از بازار سهام عادی/سرمایه‌گذاری‌های اوراق قرضه که تحت مدیریت بخش سرمایه‌گذاری‌ها می‌باشد) ایفاء می‌کند. در اغلب شرکت‌ها، تعداد قابل توجهی پروژه وجود دارند که مدیریت تمایل به انجام آن‌ها در هر برهه از زمان دارد که شامل موارد ذیل می‌باشند:

- توسعه و آغاز به تولید محصولات جدید؛
- ورود به عرصه‌های کسب و کار جدید/زمینه‌های کسب و کار؛
- اکتساب و نصب سخت‌افزار یا نرم‌افزار جدید فناوری اطلاعات؛
- راه‌اندازی دفتر کاری یا تجهیزات جدید؛
- اکتساب سایر شرکت یا پرتفوی‌های کسب و کار؛
- اجرای تغییرات در زمینه فرایندها، سیستم‌ها و غیره در پاسخ به تغییر مقرراتی، قانونی یا بازار(مثلاً، قوانین مالیاتی جدید).

همه این موارد، هزینه‌ای را برای کسب و کار در بر دارند(حتی در صورتی که این مسئله فقط شامل خود کارمندان شرکت باشد، هزینه «عدم انجام کار دیگری در چارچوب آن کسب و کار وجود دارد»). معمولاً، مجموع تعداد این پروژه‌ها و هزینه‌های مرتبط با آن(هم نقدی و هم نیروی انسانی) بسیار بیشتر از آنچه خواهد بود که شرکت برای آن منابع یا نسبت به آن تمایل دارد. در نتیجه، نیاز به برخی از انواع ارزیابی هر پروژه و سپس تخصیص رسمی منابع به آن پروژه‌هایی وجود دارد که شرکت بر این باور است بیشترین ارزش مربوط به هزینه و نیروی انسانی مورد نیاز را ارائه خواهد داد.

معمولاً، بخش تامین مالی، یک فرایند استانداردسازی شده به عبارت دیگر، دسته‌ای از فرم‌های استاندارد، محاسبات و غیره را برای «ارزیابی پروژه» تدوین می‌نماید که باید برای هر پروژه قبل از بررسی برای تایید، تکمیل شوند، که کامل بودن، صحت ریاضی و غیره آن باید توسط بخش تامین مالی، قبل از بررسی برای تایید، مورد تایید قرار گیرد. بخش تامین مالی، همچنین به‌طور معمول در پنل تصمیم‌گیری شرکت می‌کند که همه پروژه‌ها در آنجا ارزیابی شده و برای تایید مطرح می‌شوند و منابع موجود، به مواردی که بیشترین مزایا را داشته باشند، تخصیص داده خواهند شد. معیار تایید ممکن است شامل معیارهای «اجباری»(شرکت باید آن کار را

انجام دهد تا در انطباق با قوانین/مقررات باشد)، یا معیارهای مالی همچون دوره برگشت سرمایه<sup>۱</sup> (هزینه اولیه، با چه سرعتی وصول می‌شود) یا بازگشت سرمایه/میزان بازده داخلی<sup>۲</sup> (معیارهای تخصصی برای سودآوری تخمین زده شده طولانی مدت پروژه) باشد. همچنین، نیاز به توازن تخصیص میان انواع مختلفی از پروژه‌ها (مثلاً، نه همه پروژه‌های فناوری اطلاعات) و زمینه‌های کسب‌وکار برای پیشگیری از تغییر بیش از حد یا اختلاف در منابع نادر، می‌باشد.

بخش تامین مالی، ممکن است همچنین نقش کلیدی را در نظارت بر پیشرفت مداوم و و ارائه نهایی پروژه‌ها (شامل هزینه‌های متحمل و منافع واقعی ارائه شده) ایفاء نماید.

#### وبسایت‌های مفید

[www.bized.co.uk](http://www.bized.co.uk) - برای دریافت تعاریف، فعالیت‌ها، نقشه‌های ذهنی و کاربرگ‌ها درخصوص این عنوان، جستجو کنید «ارزیابی سرمایه‌گذاری».

#### تصمیم مدیریت شرکت: برگشت سرمایه

چرا دوره برگشت سرمایه باید بین انواع مختلفی از پروژه‌ها متفاوت باشد؟

#### ۱۲- جذب سرمایه

یک شرکت، به دلایل مختلفی، نیاز به جذب سرمایه دارد، مثلاً:

- برای ایجاد الزامات سرمایه قانونی جدید؛
- برای تامین مالی خسارات متحمل؛
- برای تامین مالی رشد یا اکتساب‌ها؛
- برای جایگزینی سرمایه فعلی (مثلاً، بازپرداخت بدهی فعلی).

<sup>۱</sup>. Payback Period

<sup>۲</sup>. Return on Capital/Internal Rate of Return

بخش تامین مالی، به طور تنگاتنگی در هر فعالیت جذب سرمایه، مشارکت خواهد نمود چراکه همه فعالیت‌هایی اینچنین (باستثنای شرکت‌های خصوصی کوچک)، معمولاً مستلزم ایجاد میزان اساسی از داده‌ها و گزارشات مالی خواهند بود که حسابرسی مستقل و افشای عمومی در آن‌ها ضروری می‌باشد.

### در وهله اول، دو نوع سرمایه برای یک شرکت با مسئولیت محدود وجود دارد:

**اوراق مالکیت:** پذیره‌نویسی شده<sup>۱</sup> توسط سهام‌داران، سرمایه ریسک تضمین شده<sup>۲</sup>، غیرقابل بازپرداخت، بدون قطعه سهم (کوپن) ثابت<sup>۳</sup> - اوراق مالکیت، بر مبنای اختیارات مدیریت، اعلام می‌شوند و هیچ اجباری مبنی بر پرداخت یک سود تقسیم شده<sup>۴</sup> وجود ندارد. هم در عملکرد صعودی و هم نزولی شرکت، «سهم» وجود دارد، در نتیجه فرصتی برای افزایش منفعت سرمایه‌ای<sup>۵</sup> وجود دارد اگر شرکت موفق باشد، اما همچنین در صورتی که شرکت ورشکسته شود، سرمایه در ریسک خواهد بود.

**بدهی (اوراق قرضه شرکتی)<sup>۶</sup>** - معمولاً تضمینی هستند و از حق بازپرداخت اولویت‌دار در مقایسه با اوراق مالکیت، مدت ثابت، قطعه سهم ثابت برخوردار است. بدون هیچگونه سهم از دارایی‌ها یا درآمد شرکت به غیر از آنچه در هنگام صدور، مشخص شده است، در نتیجه، هیچ سهمی در هر موفقیت شرکت، وجود نخواهد داشت، بلکه از سرمایه، حداقل تاحدودی از طریق وثیقه‌دار شدن/داشتن حق تقدم عودت ترجیحی بیشتر از سهام‌داران اوراق مالکیت، محافظت می‌شود. درآمد، ثابت است و طبق قرارداد قابل پرداخت است - هرگونه نقض پیمان‌های تدوین شده در قرارداد بدهی یا قصور از سوی شرکت برای پرداخت قطعه سهم، مستلزم بازپرداخت کل سهم بدهی خواهد بود.

به لحاظ تخصصی، سایر انواع سرمایه برای شرکت‌ها همچون سهام ترجیحی و انواع پیچیده سرمایه قابل تبدیل به سهام<sup>۷</sup>، وجود دارد، اما آنها اساساً انواع مختلفی از اوراق مالکیت یا بدهی یا تلفیقی از دیدگاه‌های هر دو هستند. «مجاز بودن یا مقبولیت» سرمایه برای تامین الزامات مقرراتی یا معیار ارزیابی موسسه رتبه‌بندی، می‌تواند تاثیر قابل توجهی بر تصمیم‌گیری در خصوص ساختار بهینه سرمایه برای شرکت داشته باشد.

1. subscribe

2. Unsecured Risk Capital

3. No Fixed Coupon

4. Dividend

5. Capital Gain

6. Corporate Bonds

7. Subordinated Capital



در بازارهای عمومی، قوانین و وظایف مفصلی وجود دارد که باید در انطباق با صدور سهام و اوراق قرضه شرکتی باشند. مشارکت مشاورین یا وکلای خارجی و غیره که می‌تواند بسیار پرهزینه باشد، در نتیجه این مسئله می‌تواند تنها هنگامی انجام شود که مقادیر اساسی از سرمایه مورد نیاز باشد. این قوانین و وظایف فراتر از چارچوب این برنامه درسی هستند.

اوراق مالکیت جدید، معمولاً به واسطه مسئله حق تقدمها<sup>۱</sup>، مطرح می‌شود، به طوری که سهام‌داران فعلی از «حق تقدم» برای پذیره‌نویسی سهام جدید به نسبت سهام‌دارای فعلی تا ارائه به کل بازار (عرضه عمومی) برخوردارند. این مسئله باعث خواهد شد تا سهام‌داران فعلی، دارایی متناسب خود را در شرکت، حفظ کنند (به عبارت دیگر، سهام‌داری که مالک ۵۰ درصد، قبل از انتشار بوده است، همچنان مالک ۵۰ درصد پس از انتشار حق تقدمها می‌باشد، اگر آن‌ها حق تقدم خود را اخذ کنند و همه سهام جدیدی که بابت آن‌ها حق تقدم دارند را پذیره‌نویسی نمایند.

انتشار حق تقدمها، اغلب با تخفیف در حکم نرخ بازار (گاهی اوقات با تخفیفی اساسی) در تاریخ اعلام همراه است. این بدان معناست که با تکمیل انتشار سهام جدید، قیمت سهم جدید، کمتر از قیمت تاریخ اعلام، اما بیشتر از قیمت حق تقدم<sup>۲</sup> است (به عبارت دیگر، سهام‌داری فعلی، ارزش خود را از دست داده است اما ارزش سهام انتشار یافته با حق تقدم، بیشتر شده است). در صورتی که یک سهام‌دار، تمایل نداشته باشد که از همه یا هر یک از حقوق خود استفاده کند، اغلب بازاری برای این حق تقدمهای استفاده نشده وجود دارد که از طریق آن‌ها، سهام‌دار می‌تواند آن‌ها را به فروش برساند تا با تکمیل انتشار سهام، منفعتی مشابه ارزششان، حاصل گردد. با این وجود، آن‌ها همچنین ضرر و زیانی را در خصوص سهام‌داری فعلی خود تجربه خواهند نمود اگر قیمت سهم، در زمان تکمیل انتشار اوراق، کاهش یابد.

#### وبسایت‌های مفید

[www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com) - جستجو کنید «حق تقدم»

#### تصمیم مدیریت شرکت: حق تقدم

چگونه احتمال آن وجود دارد که سهام‌داران از وضعیت شرکت بیمه‌ای حق تقدم ارائه می‌نمایند، مطلع شوند؟

<sup>1</sup>. Rights Issue

<sup>2</sup>. Rights Issue Price

### ۱۳- اکتساب و واگذاری کسب و کارها

یک کسب و کار، اساساً یک سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود- در صورتی که یک شرکت با مسئولیت محدود باشد، خرید یا فروش ۱۰۰ درصد از سهام، یک سرمایه‌گذاری/ اکتساب و واگذاری سرمایه‌گذاری/ واگذاری خود کسب و کار محسوب می‌شود.

سوال اینجاست که مادامی که شرکت هدف، هنوز در یک بازار مبادله سهام شناخته شده، پذیره‌نویسی شده است، نرخ مناسب برای پرداخت چه میزان است؟ حتی هنگامی که نرخ خرید یا فروش بابت دسته کمی از سهام، در حال حاضر، اعلام شده باشد، سهام‌داران انتظار دارند تا نرخ بالاتری را برای یک سرمایه‌گذار در جهت دستیابی به منافع حاکم<sup>۱</sup> (بیش از ۵۰ درصد) در شرکت، به دست آورند.

#### تصمیم مدیریت شرکت: اکتساب و یا سازمانی

مزایای یک شرکت بیمه در اتخاذ یک راهبرد اکتساب در مقایسه با رشد سازمانی چیست؟

این مسئله حتی پیچیده‌تر خواهد شد اگر «کسب و کار اکتساب شده/ واگذار شده تمامیت یک شرکت با مسئولیت محدود را تشکیل ندهد (مثلاً، بخش یا شعبه است، اما کل ماهیت را تشکیل نمی‌دهد). چالش‌های بیشتر در زمینه تعاریف آنچه دقیقاً در زمینه دارایی‌ها، تعهدات، حقوق و وظایف انتقال داده می‌شود، و در نتیجه نرخ که باید پرداخت شود، است.

تعیین نرخ بابت یک اکتساب/ واگذاری، می‌تواند شامل واحد امور مالی، حداقل در ابتدا برای ارزیابی دارایی‌ها، تعهدات، حقوق، وظایف، سوددهی آتی، الزامات سرمایه، ظرفیت تولید نقدینگی و غیره باشد، اما تصمیم نهایی در خصوص نرخ، اغلب توسط هیئت‌مدیره/ مدیریت ارشد با در نظر گرفتن تفکر راهبردی گسترده‌تر و فرصت‌هایی فراتر از تجزیه و تحلیل مالی محض، اتخاذ می‌گردد.

#### تصمیم مدیریت شرکت: ادغام و تملیک

چرا بخش قابل توجهی از ادغام و تملیک‌های بیمه‌ای، نمی‌توانند اهداف اعلام شده را به دست دهند؟

<sup>1</sup>. Controlling Interest

## ۱۴- مدیریت اعتبار

## پول‌های بدهکار به شرکت

اعتبار توسط یک شرکت به هر فرد یا سازمانی که پول به شرکت بدهکار است، بسط می‌یابد، اما فوراً پرداخت نمی‌شود. معمولاً، بیمه‌گذاران/کارگزاران ممکن است ۳۰ یا ۹۰ روز فرصت داشته باشند تا حق بیمه‌های سررسید شده را تسویه نمایند، و بیمه‌گران اتکایی ممکن است از شروط اعتبار مختص به خود بر مبنای قراردادهایشان، برخوردار باشند. سایر بدهکاران شرکت ممکن است از شروط یا شرایط پرداخت مختص به خود برخوردار باشند. همانطور که در بالا ذکر شد، مدیریت موثر پول نقد، در جهت ادامه حیات اغلب کسب‌وکارها، حیاتی است، در نتیجه، وصول مقرون به صرفه پول نقد از بدهکاران، سریعاً و به طور کامل در راستای شروط اعتبار/ شروط معامله، بخش مهمی از مدیریت پول نقد محسوب می‌شود. حق بیمه‌ها (بدهی بیمه‌گذار) نیروی حیاتی یک شرکت بیمه است.

برخی از شرکت‌ها ممکن است شروط اقساطی را برای حق بیمه‌ها ارائه دهند. هزینه و تاثیر ارائه چنین شروطی باید بر مبنای نرخ‌گذاری شرکت و برنامه‌ریزی مدیریت پول نقد آن بررسی شود و ممکن است نیاز به انطباق با قانون اعتبار مشتری وجود داشته باشد که هزینه‌های مازادی را در بر خواهد داشت.

پولی که توسط شرکت پرداخت می‌شود.

مدیریت اعتبار، همچنین در مورد مدیریت اعتبار ارائه شده به شرکت توسط عرضه‌کنندگان، بانک‌ها و دارندگان اوراق قرضه، انجام می‌شود. شرکت باید اطمینان حاصل نماید که زمینه‌های اعتباری کافی را در اختیار دارد تا بتواند کسب‌وکار خود را بدون محدودیت انجام دهد. این مسئله، شامل تمایل عرضه‌کنندگان برای ارائه کالاها و خدمات به صورت اعتباری (به عبارت دیگر، آن‌ها خیالشان راحت است که شرکت، بدهی را در موعد مقرر آن پرداخت خواهد نمود) و مبالغ سررسید شده/قابل پرداخت به بانکها، دارندگان اوراق قرضه و غیره می‌باشد که برای جلوگیری از نقض‌های موافقت‌نامه‌ها، محدودیت‌های حواله‌های اضافه برداشت<sup>۱</sup> و غیره موجود می‌باشند.

یک شرکت بزرگ، به طور معمول، از تعدادی از زمینه‌های اعتباری سازمان یافته برخوردار است، مثلاً، تعدادی از بخش‌های اوراق مشارکتی<sup>۲</sup> با تاریخ‌های باز خرید<sup>۳</sup> مختلف و تسهیلات حواله‌های اضافه برداشت برخوردار است که هر دو در فعالیتهای روزمره مورد استفاده قرار می‌گیرند، و در صورت نیاز اضطراری، همچنین زمینه‌های بیشتری که بلااستفاده می‌باشند نیز موجود می‌باشند.

<sup>1</sup>. Overdraft

<sup>2</sup>. Corporate Bonds

<sup>3</sup>. Redemption

چالش کلی، به حداکثر رسانیدن ارزش و به حداقل رسانیدن هزینه اعتبار ارائه شده به شرکت در حالی است که شرکت قادر باشد به طور معمول تجارت خود را انجام دهد.

#### وبسایت‌های مفید

[www.businesslink.gov.uk](http://www.businesslink.gov.uk) و سرچ کنید «مدیریت اعتبار»

#### ۱۵- مدیریت نقدینگی

اگر موضوعی در این فصل وجود دارد که باید به طور واضح علاوه بر نقش تامین مالی مشخص شود، آن موضوع، اهمیت مدیریت پول نقد/نقدینگی است. تجزیه و تحلیل آشفستگی بازارهای مالی در سال ۹-۲۰۰۸ مجدداً این حقیقت را مورد تاکید قرار می‌دهد که نقدینگی در بازارها و شرکت‌ها، اساسی است. در صورتی که یک شرکت نتواند بدهی‌های خود را در موعد مقرر آن پرداخت نماید و هیچکس آماده پرداخت پول نقد بیشتر به شرکت نیست (چه به عنوان سرمایه یا به صورت وام‌ها یا حواله‌های اضافه برداشت) نیست، در نتیجه، تقریباً قطعاً شرکت ورشکست خواهد شد، مهم نیست به چه میزان به لحاظ تخصصی «سودآور» ممکن است بوده باشد.

مدیریت نقدینگی، در خصوص مدیریت موثر پول نقد کافی شرکت (همانطور که در بخش ک توضیح داده شد) و نیز کسب اطمینان نسبت به این مسئله است زمینه‌های مختلف کافی برای پشتیبانی از اعتبار (پول نقد) وجود دارد که می‌توان در صورت نیاز، از آن‌ها کمک گرفت، مثلاً، تسهیلات حواله‌های اضافه برداشت استفاده نشده، توافقات با سهام‌داران مبنی بر تزریق سرمایه در مدت کوتاهی پس از اعلام در صورت نیاز (فقط مربوط به شرکت‌های غیرعمومی با پایگاه‌های کوچک سهام‌داران) و غیره.

#### وبسایت‌های مفید

[www.business.gov.uk](http://www.business.gov.uk) و سرچ کنید «نقدینگی»

#### بازتاب انتقادی

۱- حسابداری بیمه، از چه طریقی با حسابداری در سایر صنایع متفاوت است؟

۲- آیا شما باید یک حسابدار باشید تا حساب‌های بیمه‌ای را متوجه شوید؟

سوالات انتقادی	
۱	شش عامل اصلی در نقش واحد مالی یک شرکت بیمه را لیست‌وار بیان کنید.
۲	چرا پول نقد، حداقل به‌میزان سود برای یک شرکت مهم است؟
۳	پنج زمینه کلیدی برای اینکه در هنگام تجزیه و تحلیل حساب‌های یک شرکت بیمه باید بر آن‌ها تاکید نمود، کدامند؟
۴	چرا مقایسه عملکرد میان شرکت‌ها یا طی چند سال متعدد، پیچیده است؟
۵	دو نوع اولیه سرمایه که برای یک شرکت با مسئولیت محدود موجود می‌باشند، کدامند و تفاوت‌های کلیدی میان این دو چیست؟

پاسخ‌های انتقادی	
۱	این عوامل شامل موارد ذیل می‌باشند: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ثبت امتیاز(حفظ کتب و سوابق مالی و آماده‌سازی گزارشات مالی طبق الزامات قانونی شرکت‌ها)؛</li> <li>- مدیریت پول نقد/نقدینگی شرکت؛</li> <li>- برنامه‌ریزی برای آینده؛</li> <li>- نظارت و گزارش‌دهی در خصوص عملکرد کسب‌وکار؛</li> <li>- نظارت/مدیریت معاملات بزرگ(مثلا، خرید یا فروش کسب‌وکار)؛</li> <li>- کسب اطمینان نسبت به انطباق مالیات با سایر وظایف مقرراتی و گزارش‌دهی(مثلا، بازدهی‌های نهاد نظارت بر خدمات مالی).</li> </ul>
۲	کاملا امکان آن وجود دارد که درحالی که زیان‌دیده هستیم، مادامی که پول نقد کافی برای پرداخت بدهی‌ها در موعد مقرر آن‌ها وجود داشته باشد، به تجارت ادامه دهیم. تقریبا در صورتی که شرکت از پول نقد کافی برای پرداخت به عرضه‌کنندگان، بیمه‌گذاران و غیره برخوردار نباشد، امکان ادامه تجارت وجود ندارد، حتی اگر به لحاظ فنی، طبق شرایط حسابداری، سودده نباشد.
۳	این موارد شامل: <ul style="list-style-type: none"> <li>- سوددهی(ترجیحا طبق دسته‌بندی/واحد کسب‌وکار)</li> <li>- کیفیت دارایی‌ها؛</li> <li>- کفایت سرمایه؛</li> <li>- کفایت پول نقد/منابع نقدی؛</li> <li>- رشد-دست‌یافته شده و آتی(گاهی اوقات جزئیات برنامه‌های آتی/راهبرد، در صورت‌های بررسی عملکرد ارائه شده است).</li> </ul>
۴	تفاوت‌های موجود در خط‌مشی‌های حسابداری، بنیادها و فرضیات مورد استفاده در آماده‌سازی حساب‌ها می‌تواند باعث شود که مقایسه میان شرکت‌ها مشکل شود. استانداردهای حسابداری مختلف مورد استفاده، می‌تواند مقایسه میان شرکت‌ها را در کشورهای مختلف حتی موارد بسیار پیچیده، انجام دهد. هرگونه تغییری که در خط‌مشی‌ها، بنیادها، استانداردها یا فرضیات حسابداری که مدتها برای مهیاسازی حساب‌ها مورد استفاده قرار می‌گرفتند، می‌تواند باعث شود که مقایسه میان قبل و بعد استفاده از چنین تغییری، پیچیده‌تر شود.

<b>۵</b>	<p><b>اوراق مالکیت:</b> پذیره‌نویسی شده توسط سهام‌داران، سرمایه ریسک تضمین شده، غیرقابل بازپرداخت، بدون قطعه سهم (کوپن) ثابت - اوراق مالکیت، بر مبنای اختیارات مدیریت، اعلام می‌شوند و هیچ اجباری مبنی بر پرداخت یک سود تقسیم شده وجود ندارد. هم در عملکرد صعودی و هم نزولی شرکت، «سهم» وجود دارد، در نتیجه فرصتی برای افزایش منفعت سرمایه‌ای وجود دارد اگر شرکت موفق باشد، اما همچنین در صورتی که شرکت ورشکسته شود، سرمایه در ریسک خواهد بود.</p> <p><b>بدهی (اوراق قرضه شرکتی) -</b> معمولاً تضمینی هستند/و از حق بازپرداخت اولویت‌دار در مقایسه با اوراق مالکیت، مدت ثابت، قطعه سهم ثابت برخوردار است. بدون هیچ‌گونه سهم از دارایی‌ها یا درآمد شرکت به غیر از آنچه در هنگام صدور، مشخص شده است، در نتیجه، هیچ سهمی در هر موفقیت شرکت، وجود نخواهد داشت، بلکه از سرمایه، حداقل تاحدودی از طریق وثیقه‌دار شدن/داشتن حق تقدم عودت ترجیحی بیشتر از سهام‌داران اوراق مالکیت، محافظت می‌شود. درآمد، ثابت است و طبق قرارداد قابل پرداخت است - هرگونه نقض پیمان‌های تدوین شده در قرارداد بدهی یا قصور از سوی شرکت برای پرداخت قطعه سهم، مستلزم بازپرداخت کل سهم بدهی خواهد بود.</p>
----------	--

#### سناریوی ۴ - گزارش و حساب‌های سالیان - نحوه دستیابی به پاسخ

##### هدف

این مطالعه موردی خیالی، درک خواننده از هدف گسترده‌تر گزارش و حساب‌های سالیانه، محتوا و مخاطبین آن را مورد سنجش قرار می‌دهد.

##### نکات کلیدی محتوا

هدف شما باید لحاظ نمودن موارد ذیل باشد:

**الف - ساختار -** گزارش رئیس، خلاصه پنج ساله، گزارش حسابرس، ترازنامه مالیاتی، صورت درآمد، حساب درآمد، صورت جریان پول نقد، یادداشت‌هایی بر صورت‌های مالی - شامل مدیریت ریسک.

**ب - گزارش رئیس -** بررسی اجمالی سال گذشته، عملکرد فعالیت‌های اصلی، بررسی جو کسب‌وکار، راهبرد، ترکیب هیئت‌مدیره، سود تقسیم شده، حسابرس.

ج - مخاطبین - سهام‌داران (و سهام‌داران بالقوه)، تحلیل بازار، صاحبان اوراق سهام/قرض‌دهندگان، مقررات‌گذاران، مشتریان، بیمه‌گران اتکایی، واسطه‌گران، عرضه‌کنندگان (و عرضه‌کنندگان بالقوه)





## فصل پنجم

### فرایند برنامه‌ریزی در بیمه

## فصل ۵: فرایند برنامه‌ریزی در بیمه

### ۱-اهداف یادگیری

این فصل، مربوط به بخش ۵ سرفصل درسی می‌باشد.

شما، در پایان این فصل و انجام تحقیق شخصی، خواهید توانست تا:

- سطوح برنامه‌ریزی که ممکن است در یک شرکت وجود داشته باشد را شناسایی نمائید؛
- تفاوت میان برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی را بدانید؛
- فرایند اولیه برنامه‌ریزی استراتژیک را توضیح دهید و رؤوس مطالب برخی از دیدگاه‌ها و ابزارهایی که به‌طور معمول مورد استفاده قرار می‌گیرند را بیان کنید.

## ۲- مقدمه

برنامه‌ریزی برای هر شرکتی ضروری است که به‌طور اساسی تعیین‌کننده موارد ذیل می‌باشد:

- چه چیزی باید انجام شود؛
- چگونه باید انجام شود؛
- چه زمانی باید انجام شود؛ و
- چه کسی باید آن را انجام دهد.

در نتیجه، برنامه‌ریزی، کمک می‌کند تا از استفاده کارآمد و موثر از منابع شرکت، اطمینان حاصل کنید. بدون برنامه‌ریزی، یک سازمان به‌زودی در سردرگمی رها خواهد شد، هدایت، مشکل خواهد شد و نظارت غیرممکن خواهد بود. به‌عبارت دیگر، شرکت به سادگی، بدون مدیریت رها خواهد شد.

برنامه‌ریزی، در سطوح مختلف با مقیاس‌های زمانی و میزان دقت مختلف، ایجاد می‌گردد، اما همه این موارد باید یکپارچه‌سازی شوند تا اطمینان حاصل گردد که شرکت در یک جهت، حرکت می‌کند. زیربنای برنامه‌ریزی، هرکجا که انجام شود، فرایندی سیستماتیک می‌باشد که شامل تجزیه و تحلیل‌های داخلی و خارجی، شناسایی مسائل کلیدی، تدوین اهداف، اندازه‌گیری شکاف، شناسایی و انتخاب گزینه‌ها، و برنامه‌ریزی برای اجرا- شامل یک فرایند نظارت می‌باشد.

در این فصل، ما سطوح مختلف برنامه‌ریزی در یک سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهیم، بین برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفاوت ایجاد می‌نمائیم و در نهایت یک فرایند برنامه‌ریزی کلی را توضیح می‌دهیم. در ضمیمه شماره ۱-۵ و ۲-۵، ما برخی از اسناد واقعی را ارائه داده‌ایم تا در توضیح نحوه عملکرد برنامه‌ریزی به‌صورت عملی، کمک کنیم.

## ۳- واژگان کلیدی

در این فصل، اصطلاحات و مفاهیم ذیل شرح داده خواهند شد:			
هدف	برنامه شرکت	کنترل مرکزی	سوات <sup>۱</sup>
بیانیه چشم‌انداز <sup>۲</sup>	طرح کسب‌وکار <sup>۳</sup>	کنترل مالی <sup>۱</sup>	تجزیه و تحلیل شکاف <sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>. SWOT

<sup>۲</sup>. Vision Statement

<sup>۳</sup>. Business Plan

گزینه‌های استراتژیک	کنترل استراتژیک <sup>۵</sup>	برنامه عملیاتی <sup>۴</sup>	بیانیه ماموریت <sup>۳</sup>
خارج از محیط کاری <sup>۸</sup>	بررسی استراتژیک <sup>۷</sup>	افق برنامه‌ریزی <sup>۶</sup>	راهبرد
اجرا <sup>۱۱</sup>	تجزیه و تحلیل خارجی <sup>۱۰</sup>	مزیت ستاد <sup>۹</sup>	برنامه استراتژیک
برنامه اجرایی <sup>۱۵</sup>	تجزیه و تحلیل داخلی <sup>۱۴</sup>	مزیت رقابتی <sup>۱۳</sup>	تاکتیک <sup>۱۲</sup>
نظارت <sup>۱۸</sup>	پست <sup>۱۷</sup>	بودجه	خط مشی <sup>۱۶</sup>

#### ۴- سطوح برنامه‌ریزی: شرکتی و کسب‌وکار

##### الف-۱- منشاء

همانند سایر زمینه‌های مدیریت، که ما تا به حال شناخته‌ایم، سرمنشاء برنامه‌ریزی، به نیروی انتظامی برمی‌گردد. البته، شرکت‌ها همیشه باید برنامه‌ریزی می‌کردند، اما دیدگاه مدرن و سیستماتیک، برگرفته از کسانی است که پس از جنگ جهانی دوم، به زندگی شهری بازگشته‌اند. در نتیجه، نگاهی مختصر به برنامه‌ریزی نظامی قبل از ورود به کسب‌وکار، بسیار آموزنده خواهد بود.

1. Financial Control
2. Gap Analysis
3. Mission Statement
4. Operational Plan
5. Strategic Control
6. Planning Horizon
7. Strategic Review
8. Awayday
9. Parenting Advantage
10. External Analysis
11. Implementation
12. Tactic
13. Competitive Advantage
14. Internal Analysis
15. Action Plan
16. Policy

<sup>۱۷</sup>. شناخت محیطی که شرکت در آن به کسب‌وکار می‌پردازد در تعیین استراتژی‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها از اهمیت فراوانی برخوردار است. شناختی که منجر به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات خارجی سازمان خواهد شد، بر موفقیت سازمان‌ها تاثیر بسزایی خواهد داشت.

مهمترین متغیرهای محیط خارجی که بر کسب‌وکار و فعالیت شرکت تاثیر می‌گذارند عبارتند از:

مسائل سیاسی (Politics)، مسائل اقتصادی (Economics)، مسائل اجتماعی (Social)، مسائل تکنولوژیکی (Technological) که از حروف ابتدای این فاکتورها، تحلیل پست بوجود آمده است. تحلیل پست بخشی از یک تحلیل جامع‌تر می‌باشد. تحلیل جامع محیط شامل دو بخش تحلیل داخلی سازمان و تحلیل خارجی سازمان می‌باشد، تحلیل خارجی خود به دو دسته تحلیل متغیرهای کلان و خرد تقسیم می‌شود و پست به تحلیل محیط خارجی تعلق دارد.

18. Monitoring

برنامه نظامی ممکن است متشکل از اصول اساسی متعددی باشد. در ابتدا، اهداف هستند، به عبارت دیگر، شما درصد دستیابی به چه چیزی هستید. هدف اصلی (به طور مثال، حمله و آزادسازی کشور X از اشغال توسط دشمن) ممکن است در **بیانیه ماموریت** اعلام شود.

اصل بعدی، **راهبرد** است. راهبرد، پیشنهادی برای استقرار منابع در جهت دستیابی به اهداف در برابر رقابت علیه دشمن می باشد. استقرار در این مفهوم به معنای دستیابی و انتقال منابع به جایگاه است (مثلاً، تامین مالی، ایجاد، گردآوردن و انتقال یک کارگروه ویژه برای انجام حمله). این فعالیت، ماهیتاً، فعالیتی درازمدت، با حوزه وسیع، در سطح بالاست که توسط افسران ارشد بیشتری انجام می پذیرد.

در طرف دیگر راهبرد، تاکتیک قرار دارد. تاکتیک‌ها، روش‌های دقیقی هستند که برای انجام برنامه‌های استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرند و به کارگیری منابعی را شامل می‌شود که از طریق راهبردها استقرار یافته‌اند (مثلاً، جوخه Y برای تسخیر انبار سوخت دشمن در روستای Z).

آخرین مورد برنامه، خط‌مشی‌ها هستند که بیانیه‌های رهبری برای کسانی هستند که برنامه را اجرا می‌کنند تا نشان دهند که چگونه باید عمل کنند (مثلاً، قوانین مداخله).

برنامه‌ریزی نظامی بسیار **نظام‌مند** است و تجزیه و تحلیل کامل شرایط، ضروری می‌باشد-نقاط قوت و ضعف خودتان در مقایسه با دشمنان، و درک محیط خارجی که نبرد در آن رخ خواهد داد. هیچکس تمایل ندارد بدون داشتن این اطلاعات در آن نزاع مشارکت نماید.

برنامه‌ریزی نظامی همچنین، **سلسله مراتبی** است. یک جنگ، در سطوح بالا، به پیشنهاد فرماندهان نظامی توسط دولتمردان برنامه‌ریزی می‌شود. آن‌ها، اهداف جنگی درازمدت، راهبردهای سیاسی یا کلان برای دستیابی به این اهداف، و سیاست‌هایی که راهنمایی‌های مداومی را ارائه می‌دهند، را تعیین می‌کنند. این برنامه استراتژیک، چارچوبی کلی را به فرماندهان نظامی که در واقع باید جنگ را به واسطه واحدهای مبارز و عملیاتی مختلف هدایت کنند، ارائه می‌دهد. فرماندهان، برنامه استراتژیک دولتمردان را از طریق توسعه برنامه‌های نظامی خود، هر یک با اهداف، راهبردها و خط‌مشی‌های مربوط به خود، اجرا می‌کنند. این فرایند سپس از طریق سلسله مراتب نظامی، به سطوح پایین‌تر منتقل می‌شود به طوری که هر واحد، برنامه‌ای که مناسب عملکرد خاصش است را تولید می‌کند. هر چه این فرایند در سطوح سازمان پایین‌تر می‌رود، برنامه‌ها خاص‌تر، کم استراتژیک‌تر، مفصل‌تر و تاکتیکی‌تر می‌شوند. معمولاً، برنامه‌ها در همه سطوح، یکپارچه هستند و همه در یک جهت حرکت می‌کنند و اهداف به دست می‌آیند... به شرط آنکه دشمن همکاری کند!

## الف ۲- برنامه ریزی در شرکتها

راهبرد، یک اصطلاح مدیریتی است... با این وجود، تعداد کمی از مدیران، مفهوم راهبرد، سطوح تصمیم‌گیری یا دیدگاه‌های مختلف مربوط به راهبرد را می‌دانند.

## تصمیم‌مدیریت شرکت: راهبرد

راهبرد شرکت چیست؟

اصول مشابهی همانند مورد فوق، توسط شرکت‌ها اتخاذ شده است. هیئت‌مدیره، طبق مشاوره مدیر ارشد اجرایی، یک برنامه شرکتی در سطح بالا را که به‌طور متنوعی برنامه استراتژیک شرکت یا جهت‌گیری استراتژیک یا با واژه‌ای ساده‌تر استراتژی شرکت نامیده می‌شود را ارائه می‌دهد. این راهبردی است که در منشور حاکمیت شرکتی انگلیس به آن اشاره شده است (فصل ۲، بخش ج ۲)، و سندی است که مقررات‌گذار ممکن است در بازرسی خود در مورد آن صحبت نماید. این سند مستقیماً در مورد هدف اصلی هیئت‌مدیره برای جهت‌دهی به شرکت می‌باشد. طی سال‌های اخیر، به‌نظر می‌رسد که از اصطلاح «برنامه شرکت»، استعمال نشده است، به‌دلیل اینکه احتمالاً به‌نظر می‌رسد که راهبرد واژه‌ای است که بیشتر پویایی دارد.

راهبرد شرکت با سلسله‌مراتبی از برنامه‌های کسب‌وکار (راهبردهای کسب‌وکار)، پی‌ریزی شده است که توسط واحدهای کسب‌وکار توسعه یافته‌اند. هدف هر یک از اینها، اجرای بخش خاصی از راهبرد شرکت است و تمایل دارند تا بر ایجاد مزیت رقابتی در جایگاه بازار خود تمرکز نمایند. تمرکز اصلی احتمالاً، برنامه‌ریزی برای بخش‌های مشتری، محصولات، خدمات، تکنولوژی‌های و غیره می‌باشد.

در یک گروه بزرگ چند کسب‌وکاری، راهبرد خود شرکت به احتمال زیاد بیشتر بر افزودن اعتبار بر پرتفوی کسب‌وکار، متمرکز است که همه آن‌ها دستیابی به اهداف شرکت در برابر رقابت درمیان سایر شرکت‌ها را به‌دست می‌دهند. از لحاظ نظری، هدف غایی در یک گروه، باید ایجاد مزیت ستادی باشد-هر کسب‌وکار باید درزمینه پرتفوی، در مقایسه با نهادی مستقل یا نهادی که به رقیبی فروخته شده است، در وضعیت بهتری باشد. بحث درخصوص نحوه اعتبار بخشیدن به شرکت‌های تابعه، در ضمیمه شماره ۳-۵ ارائه شده است.

برنامه‌ریزی شرکت، صرفنظر از موارد مشابهت واضح، بر مبنای پیشینه نظامی خود، به طریقی مهم متفاوت است. سازمان نظامی، برنامه‌های جنگی را برای یکبار تدوین می‌نماید در حالی که برنامه‌های شرکت‌ها، تداوم دارد، به طوری که نیاز به تامین نیازهای پیچیده ذی‌نفعان آن و ادامه امیدوارانه فعالیت‌های آن در هر سال، وجود دارد. در نتیجه، برنامه‌ریزی شرکت بر مبنای یک فرایند چرخه‌ای انجام می‌شود و برنامه‌ها باید متصل به زمینه‌های کسب‌وکاری همچون مدیریت ریسک، گزارش‌دهی، کنترل، انگیزه و پاداش گردند.

### ترسیم یک طرح کسب‌وکار کارآمد

طرح کسب‌وکار، در سطح وسیع، عاملی مهم در جهت تفکیک موفقیت، یا بقاء از شکست محسوب می‌شود. با برنامه، اهداف واضح می‌شوند، و در صورتی که به درستی انجام شود، پیشرفت قابل مشاهده است. بدون برنامه، هیچ‌یک امکان‌پذیر نیستند. ترسیم یک برنامه کسب‌وکار، منحصرًا شامل تنظیم فعالیت‌های کسب‌وکار فعلی‌تان بر روی کاغذ، اهداف درازمدت و تخمین نحوه دستیابی به آن‌ها در یک بازه زمانی، می‌باشد.

یک برنامه، در ساده‌ترین شکل آن، بیانیه‌ای از اهداف شخصی و سازمانی، شامل نحوه و زمان انجام این اهداف می‌باشد. برنامه پیچیده‌تر، یک برنامه بازاریابی، عملیاتی و مالی ترکیبی برای دستیابی به این اهداف، با لحاظ شاخص‌های موفقیت و ریسک می‌باشد.

### واژگان برنامه‌ریزی

یکی از مشکلات پیش روی هر فردی که در حال مطالعه برنامه‌ریزی است، آن است هیچ‌گونه واژگان استاندارد در این زمینه وجود ندارد. کتب مختلف ممکن است واژگان متفاوتی را برای یک مورد استفاده کنند. در این برنامه درسی، ما از یک واژه که در اغلب فعالیت‌های بیمه‌ای، به سادگی قابل شناسایی است، استفاده می‌کنیم. با این وجود، شما ممکن است متوجه شوید که در شرکتی که مشغول به کار هستید، کمی واژگان متفاوت‌تری مورد استفاده قرار می‌گیرند.

### واژگان برنامه‌ریزی شرکت

واژگان برنامه‌ریزی شرکت	
چشم‌انداز	بیانیه‌ای در خصوص این مسئله است که شرکت باید در آینده درازمدت، کجا باشد-«ما میخواهیم چه باشیم». اغلب به زبان الهام‌بخش نوشته می‌شود به طوری که ذی‌نفعان مختلف، دخالت داده می‌شوند.

ماموریت	بیانیه‌ای است که تعریف‌کننده حوزه انتخابی درازمدت شرکت در زمینه مشتریان، محصولات، تکنولوژی و غیره، است-«ما چه کاری می‌خواهیم انجام دهیم».
هدف	بیانیه‌ای باکیفیت که تعریف‌کننده هدف است.
برنامه	اصطلاحی کلی است که در هر سندی مورد استفاده قرار می‌گیرد و متشکل از برخی از ترکیب‌های اهداف، راهبردها، تاکتیک‌ها و خط‌مشی‌ها در سیستمی از معیارها برای انجام آن می‌باشد.
راهبرد	پیشنهادی برای استقرار درازمدت منابع برای تامین اهداف در شرایط رقابتی از میان سازمان‌های رقیب می‌باشد. این واژه ممکن است همچنین در مورد برنامه شرکت یا طرح کسب‌وکار، مورد استفاده قرار گیرد.
تاکتیک	پیشنهادی برای استقرار منابع در جهت تامین منابع در شرایط رقابتی از میان سازمان‌های رقیب می‌باشد.
برنامه استراتژیک	هر برنامه‌ای که شامل یک یا چند استراتژی باشد.
برنامه‌ریزی شرکت	برنامه‌ریزی که در سطح شرکت، معمولاً با هدف دستیابی به اهداف به‌واسطه استراتژی‌ها انجام می‌شود و باعث افزودن اعتبار بر پرتفوی کسب‌وکار می‌شود.
برنامه‌ریزی عملیاتی	اصطلاحی کلی برای برنامه‌ریزی انجام شده در چارچوب عملیات‌ها با هدف ایجاد ارتباط میان راهبردهای سطح بالای شرکت و کسب‌وکار با فعالیت‌ها و بودجه‌های واحدهای انفرادی می‌باشد.
برنامه اجرایی	برنامه‌ای کوتاه‌مدت برای اجرای یک راهبرد یا تاکتیک خاص.
بودجه	یک برنامه مالی.
هدف	هدفی کوتاه‌مدت است که معمولاً به‌عنوان بخشی از مدیریت عملکردشان، به یک فرد داده می‌شود.
خط‌مشی	دسته‌ای از دستورالعمل‌های مورد استفاده توسط یک بخش مرکزی برای کمک به



واحدهای کسب و کار محسوب می‌شود- میزان اجبار ممکن است متغیر باشد.
--

#### الف ۴- یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی در همه سطوح انجام می‌پذیرد و ممکن است به صورت سلسله مراتبی از بالا به پایین شرکت صورت پذیرد. هیئت‌مدیره به طور کلی برای شرکت برنامه‌ریزی خواهند نمود- شرکت باید در چه زمینه کسب و کاری فعالیت نماید، وارد چه بازارهایی شود، در چه زمینه‌ای رشد یابد، چه بازده مالی باید به دست آید و غیره. در عمل، حداکثر میزان کار تقریباً همیشه توسط مدیر موظف طی چالش و حمایت مدیران غیرموظف، انجام می‌شود. مدیریت ارشد و میانی، برای کسب و کارها و وظایف خود برنامه‌ریزی خواهند نمود. مدیران رده پایین‌تر باید برای زمینه‌های محدودتر مسئولیت خود برنامه‌ریزی کنند. همه این برنامه‌ها، باید با یکدیگر هماهنگ باشند تا اطمینان حاصل گردد که شرکت به طور کلی، در یک جهت واحد حرکت می‌کند و همه فعالیت‌ها یکپارچه هستند. این هماهنگی بخشی از مسئولیت مدیر استراتژی شرکت (یا مدیر برنامه‌ریزی) را تشکیل می‌دهد که تحت حمایت بخش برنامه‌ریزی در همکاری نزدیک با بخش تامین مالی می‌باشد. باید متذکر شد که مدیران واحد، مسئول ایجاد و انتقال برنامه‌های خود هستند. بخش برنامه‌ریزی در یک شرکت برای ارائه مشاوره، هماهنگی و مدیریت فرایند برنامه‌ریزی وجود دارد، خود برنامه را ارائه نمی‌دهد.

#### تمرین تحقیق

در اینترنت نمونه‌هایی از بیانیه‌های چشم‌انداز و بیانیه‌های مأموریت شرکت را جستجو کنید. تصمیم بگیرید که آیا همیشه تفاوت واضحی میان آن‌ها وجود دارد. توجه داشته باشید که کدامیک احتمالاً به عنوان ابزار برنامه‌ریزی مثبت مورد استفاده قرار می‌گیرد و کدامیک کمی بیش از «تصویر زمینه شرکت» است.

#### برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک، فرایندی برای دستیابی و اجرای آن تصمیماتی است که به طور اساسی توانایی شرکت در دستیابی به اهداف آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد و الگویی را برای تخصیص منابع در درون شرکت با در نظر گرفتن فرصت‌ها و تهدیدها در محیط خارجی، تنظیم می‌کند.

## ۵- برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی

### ب- برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی بر مبنای میزان جزئیات آن و در بازه زمانی آن - افق برنامه‌ریزی نامیده می‌شود. با فعالیت آن به سطوح پایین مدیریتی، دقیق‌تر و مدت زمان آن کمتر می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک توسط مدیریت ارشدتر معمولاً از افق سه ساله یا بیشتر برخوردار است. برنامه‌ریزی برای چنین بازه طولانی، یک علم دقیق نیست، اما ضروری است که با بالاترین توانایی مدیریتی انجام شود. افرادی هستند که چنین برنامه‌هایی طولانی‌مدت را هدر رفت زمان تلقی می‌کنند چراکه ممکن است اثبات شود تصورات زیربنایی به کار رفته در یک محیط پویا، غیرقابل اطمینان هستند. با این وجود، همانطور که هیئت‌مدیره، از طرف سهام‌داران، اعتماد را در شرکت حفظ می‌کند، مسئول توضیح آنچه مدیریت، با سرمایه‌گذاری آن‌ها در آینده تمایل به انجام آن دارد، می‌باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک همچنین به‌عنوان چارچوبی برای برنامه‌ریزی عملیاتی سطح پایین و ایجاد مبنای تصمیمات در خصوص اقدامات یا سرمایه‌گذاری‌های اصلی که ممکن است سال‌ها به طول بینجامند تا به باروری برسند، ضروری می‌باشد. در اصطلاحات نظامی، ضروری است تا منابع توسط دفتر مرکزی استقرار یابند قبل از اینکه هنگ<sup>۱</sup>، بتواند برنامه‌ای را در خصوص نحوه به‌کارگیری آن‌ها، اتخاذ نماید.

یک برنامه استراتژیک، باید به‌طور معمول سالیانه ویرایش شود (مثلاً، گردش یک برنامه سه‌ساله)، یا به‌طور مکرر در زمان‌های تغییر اساسی، به‌روز رسانی شود.

ارتباط میان برنامه‌ریزی شرکت و کسب‌وکار، به‌طور قابل توجهی در میان شرکت‌های چندملیتی، از یک شرکت تا شرکت دیگر، متغیر است:

- **کنترل مرکزی:** در شرکت‌هایی با تمرکز بالا، استراتژی شرکت ممکن است در خصوص آنچه کسب‌وکار می‌تواند یا نمی‌تواند انجام دهد، بسیار خاص باشد. شرکت هلدینگ به‌همراه بخش‌های مرکزی شرکت، ممکن است اهداف مالی و سایر اهداف را طرح نمایند، خط‌مشی‌ها را تعیین نموده و به‌طور کارآمدی راهبرد را برای کسب‌وکارها، نگارش نمایند. کسب‌وکارها، ممکن است کمی فراتر از واحدهای بازاریابی باشند که برنامه‌های ازپیش تعیین شده را اجرا می‌کنند. تا دهه ۱۹۷۰، این کنترل مرکزی، یک اصل در صنعت بیمه محسوب می‌شد. کنترل مرکزی، میزان بالایی از اشتراک مساعی را در سطح سازمان ایجاد می‌نماید اما از اشکال عدم مشتری محور بودن برخوردار است و گرایش دارد تا تبدیل به مرکز بزرگ و بروکراتیک شرکت گردد.

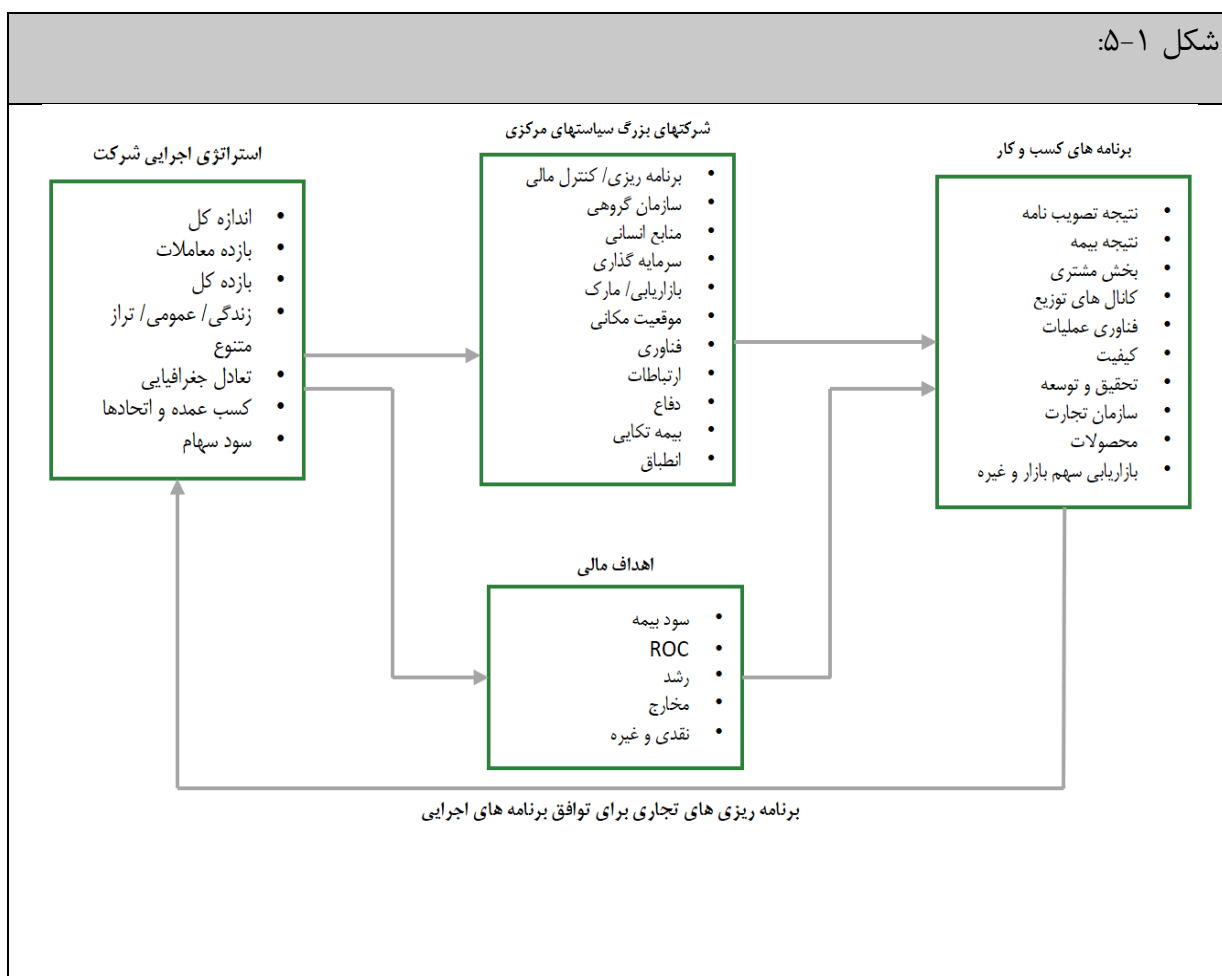
<sup>1</sup>. Regiment

- **کنترل مالی** - در یک شرکت متمرکز شده، کسب‌وکارها، از میزان به‌مراتب بالایی از آزادی برخوردارند. این رویکرد «کنگلومرا»<sup>۱</sup> طی دو دهه گذشته از قرن بیستم، مشهور شد. شرکت هلدینگ بر تدوین اهداف مالی، متمرکز است به‌طوری‌که کسب‌وکارها این فرصت را دارند تا استراتژی‌های خود را برنامه‌ریزی و اجرا سازند به‌شرط آنکه الزامات مالی شرکت هلدینگ را تامین نمایند. کنترل مالی، رویکرد مشتری محور را ترغیب می‌نماید، اما اشتراک مساعی کمی را ایجاد می‌کند. گرایش دارد تا تبدیل به یک مرکز بسیار کوچک شود اما هر کسب‌وکار باید مرکز شرکتی منحصر به خود را ایجاد نماید که باعث ایجاد هزینه‌های بالایی در تکثیر، خواهد شد. نتیجه حاصله می‌تواند تاحدی کوتاه‌مدت باشد.
- **کنترل استراتژیک** - طی سال‌های اخیر، بسیاری از شرکت‌ها، انطباقی را میان این دو حد که کنترل استراتژیک نامیده می‌شود، ایجاد نموده‌اند. مدیر موظف تحت حمایت مرکز شرکت، تعیین کننده جهت‌گیری استراتژیک کلی است و چارچوبی از اهداف و خط‌مشی‌ها را تدوین می‌نماید که از درون آن، کسب‌وکارها، راهبردهای مختص به خود را در جهت کمک برای دستیابی به آن، توسعه می‌بخشند. شکل ۱-۵، زمینه‌های مسئولیت برای تعیین اهداف هیئت‌مدیره/مدیر موظف، مرکز شرکت و کسب‌وکارها در یک رویکرد کنترل استراتژیک عادی را نشان می‌دهد.

---

<sup>1</sup>. Conglomerate Approach

شکل ۱-۵:



## تصمیم مدیریت شرکت: شیوه کنترل

در زمینه راهبرد، آیا شرکت باید یک کنترل مرکزی، کنترل مالی یا کنترل استراتژیک را اتخاذ نماید؟

## ب- برنامه ریزی عملیاتی

پس از برنامه ریزی استراتژیک، و جلوگیری از آن، برنامه ریزی عملیاتی است. برنامه ریزی عملیاتی، اصطلاحی کلی در زمینه برنامه ریزی است که در چارچوب عملیات با هدف متصل کردن فعالیتها و بودجه های واحدهای انفرادی به راهبردهای شرکت و کسب و کار که در سطوح بالا ایجاد شده اند، اتخاذ می شوند.

برنامه ریزی عملیاتی شامل برنامه ریزی مفصل تری است که توسط مدیران میانی که سرپرست واحدهای مختلفی هستند، اتخاذ شده است. این برنامه ها، ممکن است به طور معقولی ماهیتا استراتژیک باشند و واضح است که

گرایش دارند تا به‌طور فزاینده‌ای، به‌لحاظ تاکتیکی سازمانی که ساخته شده است را به سمت پایین سوق دهند. همانند هنگ‌ها و گردان‌هایی که برنامه‌های تاکتیکی خود را اتخاذ می‌کنند تا راهبرد را از فرماندهان انتقال دهند).

در پایین‌ترین سطح، مدیریت سطوح پایین، برنامه‌های کوتاه‌مدت مفصلی را برای خود ترتیب می‌دهند تا تیم‌های آن‌ها بتوانند به اهداف عملیاتی کلیدی، دست یابند. بازه زمانی ممکن است سالیانه باشد اما برخی از جوانب باید هدف‌گذاری شده و به‌صورت ماهیانه، هفتگی یا حتی روزانه، بر آن‌ها نظارت گردد.

### برنامه‌ریزی عملیاتی - دیدگاه مشاور

برنامه‌های عملیاتی باید توسط افرادی که در اجرا مشارکت دارند، مهیا شود. این برنامه‌ها، اغلب در مذاکرات میان بخشی، ضروری می‌باشند چراکه توسط یک بخش از سازمان ایجاد شده‌اند و تأثیرات اجتناب‌ناپذیری را بر سایر بخش‌ها دارند. برنامه‌های عملیاتی باید شامل موارد ذیل باشد:

- اهداف واضح؛
- فعالیت‌های قابل ارائه؛
- استانداردهای کیفیت؛
- نتایج مطلوب؛
- الزامات تامین نیروی انسانی و منبع؛
- جدول زمانی اجرا؛
- فرایند پیشرفت نظارت.

### وبسایت‌های مفید

تعدادی از وبسایت‌های عالی وجود دارند که اطلاعات رایگانی را درخصوص فرایند و واژگان برنامه‌ریزی، ارائه می‌دهند. مثلا،

[www.planware.org/strategicplan.htm](http://www.planware.org/strategicplan.htm)

[www.compasspartnership.co.uk](http://www.compasspartnership.co.uk)

(«دانش» و سپس «برنامه‌ریزی عملیاتی» را انتخاب کنید.)

شما بی‌شک وبسایت‌های دیگری را خواهید یافت و همانند این موارد، مفید می‌باشند.

## ب-۳- بودجه‌بندی مالی

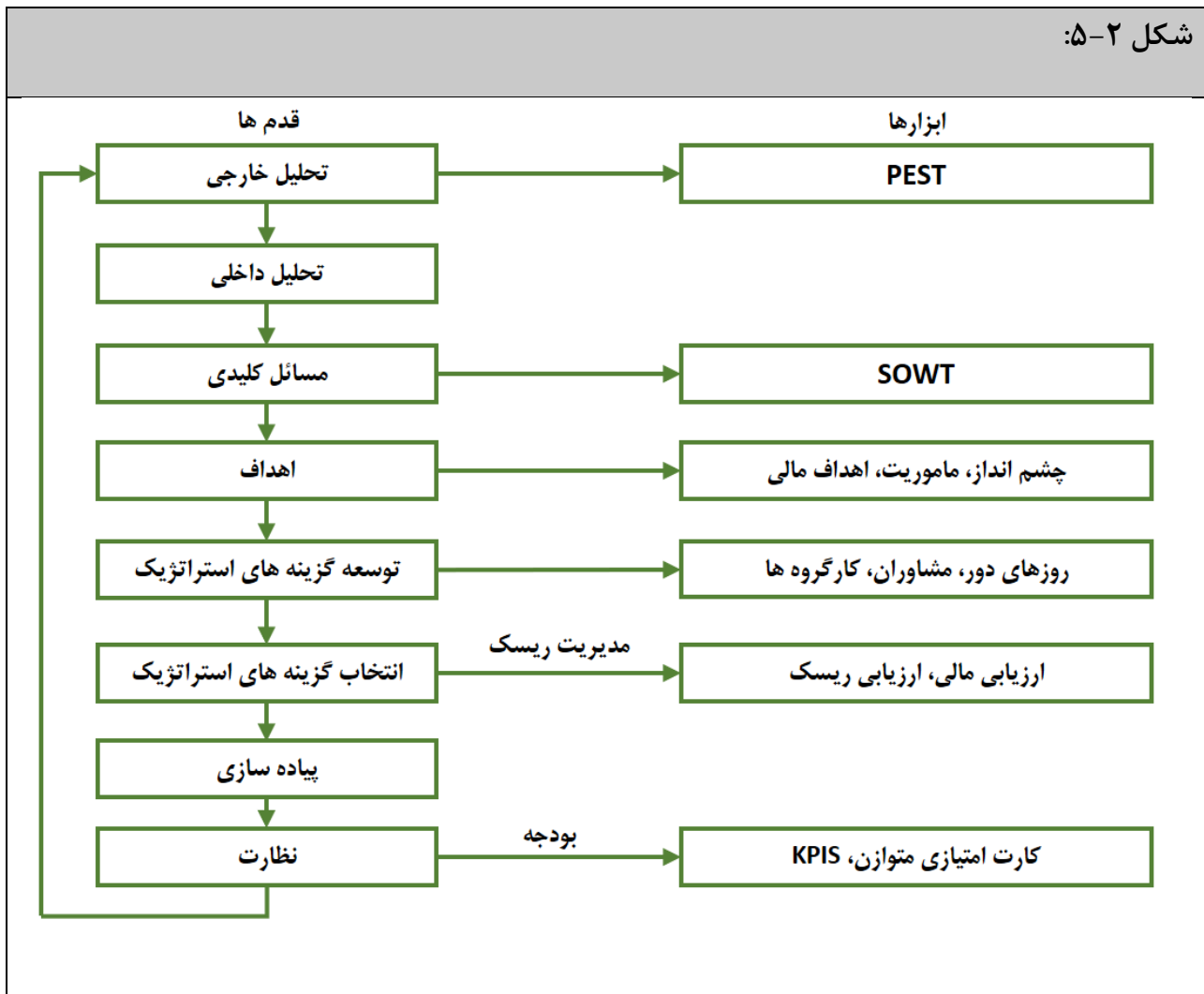
بودجه، بخش مهم برنامه‌ریزی محسوب می‌شود، چراکه نتایج مورد انتظار در شرایط مالی را تدوین می‌نماید، و شاخصی درخصوص نحوه تخصیص در طول زمان برای دستیابی به اهداف را ارائه می‌دهد.

## ۶- فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک اولیه

### ج-۱- فرایند معمول

برخی از مدیران، در دیدگاهشان درخصوص برنامه‌ریزی، بسیار منطقی هستند در حالی که سایر مدیران بیشتر بر بینش و بصیرت خود متکی هستند. هیچ مسیر درست یا غلطی وجود ندارد، اما اغلب مدیران احتمالاً فرایندی تکراری و چرخه‌ای را طبق آنچه در ذیل نشان داده شده است را در پیش می‌گیرند.

شکل ۲-۵:



برای راحتی شما، ما فرض خواهیم نمود که برنامه‌ریزی در سطح شرکت انجام می‌شود اما مفاهیم آن، در زمینه هر دسته از برنامه‌ریزی، قابل اعمال هستند، به شرط آنکه نقطه تمرکز، به‌همین منوال، محدود شده باشد.

### ج الف - پیش-فرایند

مدیر استراتژی یا فرد دیگری که مسئول تسهیل فرایند است، با مدیر ارشد اجرایی موافق است که اعضای مدیریت باید در فرایندی مشارکت نمایند که به‌طور معمول بررسی استراتژیک نامیده می‌شود. در نتیجه، تیم انتخابی، خلاصه‌ای از فرایندی قابل کاربرد را دریافت خواهند نمود و با آن‌ها مصاحبه می‌شود تا ایده‌هایشان در خصوص مسائلی که باید مورد بررسی قرار گرفته شوند، شناسایی شود.

سپس، مدیر استراتژی بسته مختصرسازی را که شامل موارد ضروری پیش از مطالعه بازار، عملکرد خود شرکت، و برخی از مسائل پیشنهادی است را در کنار هم قرار می‌دهد، در نتیجه، تیم، از درک مشترکی درخصوص نقطه آغاز برخوردار خواهد بود.

### تصمیم مدیریت شرکت: فرایند برنامه‌ریزی

چه فرایندی باید مورد استفاده قرار گیرد و چه کسی باید در آن مشارکت نماید؟

### ج‌اب - روزهای خارج از محیط کار

فرایند برنامه‌ریزی، ممکن است در دفتر کار انجام شود، اما برای تیم، رایج است که در مرخصی به‌سر ببرد در نتیجه فشارهای رومزه کاری حواس شرکت‌کنندگان را پرت نخواهد کرد. در برخی مواقع، کل فرایند برنامه‌ریزی، می‌تواند به چند روز، فشرده گردد اما اغلب تیم ممکن است کار را به تعدادی از روزهای مرخصی طی چند هفته تقسیم کند در نتیجه، تحقیقات و مشاوره‌های بیشتری می‌تواند انجام شود. علی‌الخصوص، تیم ممکن است این فرایند را تا ارائه گزینه‌هایی به هیئت‌مدیره، انجام دهد و مراحل باقیمانده را تا اخذ تصمیم توسط هیئت‌مدیره، به تعویق بیندازد.

### ج‌ا‌ج - فرایند

در مکان انتخابی، تیم به‌طور نظام‌مند در طی مدت فرایند بعدی با مدیر استراتژی همکاری می‌کند تا ذهنیت آن‌ها را تسهیل و هرگونه تصمیمات را ثبت نماید:

- تحلیل محیط - محیط خارجی که شرکت در آن فعالیت می‌کند ممکن است تحت عناوینی

بشرح ذیل مورد بررسی قرار گیرد:

- سیاسی و قانونی؛
- اقتصادی؛
- اجتماعی؛
- تکنولوژیکی؛
- رقبا؛
- محیطی.



این مسئله، اغلب به دلیل حروف اولیه آن، تجزیه و تحلیل پست نامیده می‌شود.

### اخذ اطلاعات در خصوص رقبا

شرکت‌ها، معمولاً در خصوص نقاط ضعف و قوت رقبای خود از طریق داده‌های ثانویه، تجربه شخصی، و بازاریابی دهان به دهان<sup>۱</sup>، می‌آموزند. آن‌ها همچنین تحقیق بازاریابی اولیه را با مشتریان، عرضه‌کنندگان، و معامله‌گران، انجام می‌دهند. یا می‌توانند خود در مقایسه با سایر شرکت‌ها، محک بزنند، محصولات و فرایندها را با رقبا یا شرکت‌های پیشرو در سایر صنایع، مقایسه کنند تا راهی برای ارتقاء کیفیت و عملکرد، بیابند.

- تجزیه و تحلیل داخلی - این تجزیه و تحلیل، ارزیابی می‌کند که شرکت به چه میزان خوب کار می‌کند و نقاط ضعف و قوتش را به‌طور تطبیقی استخراج می‌نماید. عناوین رایج این مسئله بشرح ذیل می‌باشد:

○ مالی؛

○ محصولات و بازارها؛

○ بیمه‌گری؛

○ خسارات؛

○ سرمایه‌گذاری؛

○ مدیریت؛

○ ساختار سازمانی؛

○ پرسنل؛

○ تکنولوژی.

- شناسایی مسائل کلیدی - پس از تکمیل تجزیه و تحلیل‌های خارجی و داخلی، تیم باید بر تعداد کمی از مسائل مهم واقعی که ضروری است در یک افق برنامه‌ریزی مدنظر قرار گرفته شوند، متمرکز شود. معروفترین راهکار مورد استفاده برای کمک به این شیوه تجزیه و تحلیل سوآت محسوب می‌شود که شامل تهیه لیستی از نقاط ضعف و قوت داخلی اصلی به همراه فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی اصلی می‌باشد. ماتریس سوآت در شکل ۳-۵ ذیل نشان داده شده است.

<sup>1</sup>. Work of Mouth

یک روش بازاریابی است که در آن، بدون پرداخت هزینه‌ای، مشتری راضی شما همچون یک رسانه تبلیغاتی، تجربه رضایت بخشش را از محصول شما برای دیگر مخاطبان تان بازگو می‌کند و آن‌ها را وادار به خرید از شما می‌کند.

## شکل ۳-۵- تجزیه و تحلیل سوات -

فهرست مسائل کلیدی را در چهار خانه ذیل، ارائه دهید.

- نقاط قوت	- نقاط ضعف
- فرصت‌ها	- تهدیدها

## ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک

مدیر استراتژی، به‌عنوان بخشی از بررسی استراتژیک، ممکن است تعدادی از ابزارهای برنامه‌ریزی را مورد استفاده قرار دهد تا به تیم کمک کند شرایط را تحلیل نموده و مسائل کلیدی را که ضروری است از طریق استراتژی، مدنظر قرار گرفته شوند، را شناسایی نمایند. برخی از شناخته‌ترین مسائل، در لیست ذیل که برگرفته از دانشکده بازرگانی کاس<sup>۱</sup> است، ارائه شده‌اند. برخی از این موارد، در متن اصلی نیز ذکر شده‌اند و سایر موارد با جزئیات بیشتر در ضمیمه شماره ۴-۵ شرح داده شده‌اند.

## ابزارهای رایج

نیروهای پنج‌گانه پورتر <sup>۲</sup>	تجزیه و تحلیل تهدیدهای تازه‌وارد، قدرت تامین‌کننده، جایگزین‌ها، قدرت خریدار، و رقابت میان شرکت‌ها برای درک میزان رقابت در یک بازار (پورتر).
ماتریس بوستون <sup>۳</sup>	دسته‌بندی کسب‌وکارها با علامت سوال، ستاره‌ها، منبع درآمد <sup>۴</sup> ، برای تعیین ترکیب بهینه‌ای از یک پرتفوی (مشاورین بوستون).
بنچ‌مارکینگ <sup>۵</sup>	مقایسه فعالیت‌ها در درون شرکت با بهترین راهکارها در محل دیگر برای ایجاد معیارهای عملکرد (کمپ <sup>۶</sup> )

1. Cas Business School

2. Porter's Five Forces

3. Boston Matrix

4. Cash Cows

5. Benchmarking

الگوگیری عبارتست از فرایند شناسایی و درک فعالیت‌های برجسته در (بخش‌هایی از) سازمان خود و یا دیگر سازمان‌ها و انطباق و اعمال آنها در (بخش‌های دیگر) سازمان.

6. Camp

طوفان فکری <sup>۲</sup> سناریوهای احتمالی برای تعیین تاثیر بر شرکت (رویال داچ شل <sup>۳</sup> )	برنامه ریزی سناریو <sup>۱</sup>
تقسیم زنجیره ارزش برای تعیین ارزش افزوده هر عامل. نتایج، ممکن است منتهی به تصمیماتی در زمینه برون سپاری، کشف شرکاء، خروج از فعالیت و غیره شود. (پورتر)	تحلیل زنجیره ارزش <sup>۴</sup>
مدل سازی تصادفی <sup>۶</sup> برای تعیین انعطاف پذیری سرمایه، سودها و غیره در برابر تغییر خارجی (روش اکچوئری تدوین شده)	مدل سازی مالی <sup>۵</sup>
مقایسه شایستگی های شرکت با شایستگی هایی که طبق ارزیابی برای موفقیت در بازار ضروری هستند. (همل و پراهالاد <sup>۸</sup> )	تحلیل شایستگی اصلی <sup>۷</sup>
طبقه بندی مسائل برنامه ریزی کلیدی به عنوان نقاط قوت و ضعف داخلی، و فرصت ها و تهدیدهای خارجی (شیوه های برنامه ریزی تدوین شده).	سوآت
تعیین نیروی محرک نهایی شرکت: نیازهای مشتری، محصول، دانش فنی، سود/بازده و غیره برای تعیین مسیر پیشرفت آتی. به طور مثال، آیا شرکت درصدد ارائه محصولات جدید برای مشتریان فعلی یا مشتریان جدید در زمینه محصولات موجود خود است؟ (مکدونالد)	نیروی محرک <sup>۹</sup>
مقایسه جایگاه مطلوب با جایگاهی که هیچ تغییری در آن ایجاد نشده است. ضروری است که این شکاف، توسط راهبرد پر شود.	تجزیه و تحلیل شکاف
تقسیم بندی راهبرد شرکت به هفت عاملی که به طور داخلی با یکدیگر در مرتبط هستند: راهبرد، هدف عالی (به عبارت دیگر، چشم انداز)، ساختار،	چارچوب هفت اس <sup>۱۰</sup>

1. Scenario Planning

2. Brainstorming

3. Royal Dutch Shell

4. Value Chain Analysis

5. Financial Modelling

6. Stochastic Modelling

7. Core Competency Analysis

8. Hamel & Prahalad

9. Driving Force

10. Seven S Framework

سیستم‌ها، سبک، کارکنان، و مهارت‌ها (مکینزی اند کامپنی <sup>۱</sup> )	
استفاده از عناوین سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژی در تحلیل شرایط (شیوه برنامه‌ریزی تدوین شده)	پست
مقایسه تدارک شرکت بر مبنای انتظارات معقول ذی‌نفعان. می‌تواند به‌عنوان یک نقطه سرآغاز برای امتیاز ذی‌نفع محسوب شود (میشل و آگل <sup>۲</sup> )	تجزیه و تحلیل ذی‌نفع
ماتریس نظارتی چهارگوش برای ثبت پیشرفت در اجرای راهبرد. در صورت استفاده به‌صورت آبشاری، ممکن است این مسئله در همراستا سازی اهداف و عملکردهای عملیاتی با راهبرد کمک نماید. (کاپلان و نورتن <sup>۴</sup> )	کارت امتیازی متوازن <sup>۳</sup>
سنجش راهبردهای پیشنهادی، توسط مدیرانی که ادعا دارند رقاباتی هستند که برای اولین بار در مورد آن‌ها شنیده شده است (تکنیک نظامی)	بازی‌های جنگی <sup>۵</sup>

- تعیین اهداف - مدیریت، بر مبنای نتایج حاصل از تحلیل سوآت، اهداف مالی و غیرمالی، در طی دوره برنامه را تعیین می‌کند. آن‌ها، باید ترجیحا زیرک<sup>۶</sup> باشند - خاص، قابل سنجش، قابل اجرا، واقع بین و با زمانبندی باشند. برخی از شرکت‌ها ممکن است ترجیح دهند تا یک بیانیه چشم‌انداز و/یا بیانیه ماموریت را در این مرحله ارائه دهند.

#### تعیین هدف

ضروری است که چارچوبی از اهدافی که به‌وضوح مشخص می‌کنند شما، کجا و چه کسب‌وکاری را در آینده، نیاز دارید را شناسایی کنید. این موارد، باید توسط خط‌مشی‌ها، بیانیه‌های ارزش‌ها، امتیازات ذی‌نفع و غیره تحت حمایت قرار گیرند که در شفاف‌سازی اهداف و ارائه ساختارهایی که در درون آن‌ها راهبردهایی برای ارائه اهداف، قابل ایجاد شدن هستند، کمک می‌کنند.

1. Mckinsey and Co.

2. Mitchell and Agle

3. Balance Scorecard

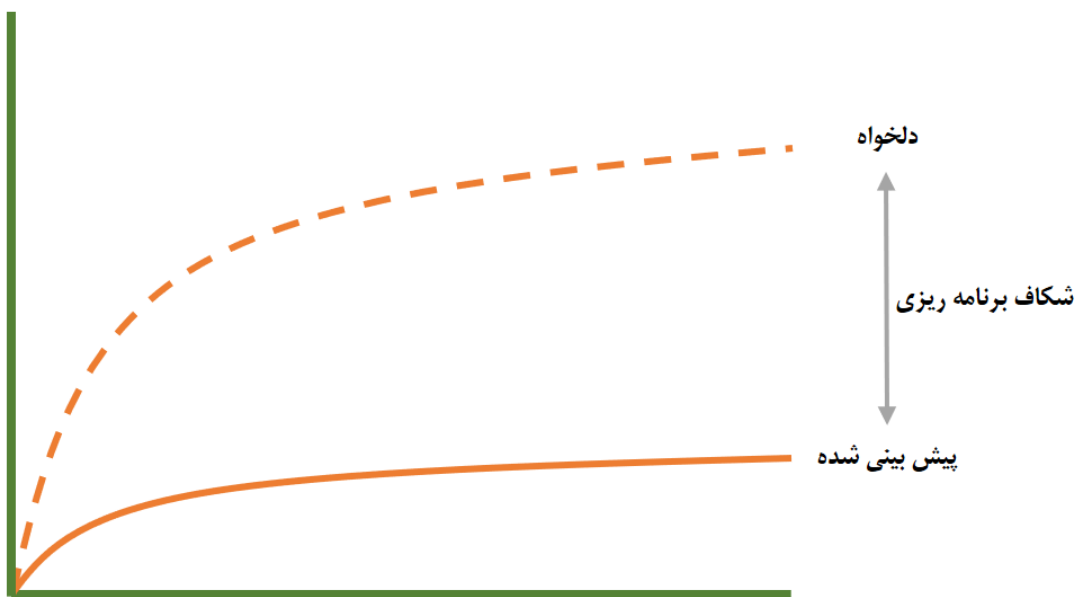
4. Kaplan and Norton

5. War Games

6. SMART-Specific, Measurable, Actionable, Realistic, with Timescale

- تجزیه و تحلیل شکاف - این مسئله، شامل مقایسه طرح آنچه شرکت خواهد بود اگر آن کاری که در حال حاضر انجام می‌دهد را ادامه دهد، با آنچه که خواهد بود اگر به اهدافش دست یافته باشد، می‌باشد. این شکاف میان «جایگاهی که ما قرار داریم» و «جایگاهی است که تمایل داریم باشیم»، شکاف برنامه‌ریزی نامیده می‌شود. به شکل ۴-۵ مراجعه نمایید. همین شکاف است که باید با استفاده از راهبردها از آن پل ساخت.

شکل ۴-۵:



مورد نظر و پیش بینی شده را مقایسه کنید.  
استراتژی‌ها باید این شکاف را رکنند.

- شناسایی گزینه‌ها - در این مرحله، تیم، گزینه‌های استراتژیک مختلفی را در جهت دستیابی به اهداف، ارائه می‌دهد. مشارکت‌کنندگان، ممکن است انتخاب کنند تا این کار را خودشان فوراً انجام دهند، برای ایام مرخصی بعدی به تعویق بیندازند، از گروه‌های شغلی که برای اهداف خاص تشکیل شده‌اند، استفاده کنند یا از مشاورین مدیریتی خارجی، درخواست کمک نمایند. راهبردها می‌توانند شامل هر فعالیتی در کسب‌وکار، از ادغام و تملیک اساسی گرفته تا یک برنامه ساده افزایش سود در زیرمجموعه بخش صدور بیمه، باشد. هیچگونه قوانین سخت و سریعی وجود ندارد و

موفقیت بستگی به تجربه و ایده تیم دارد. کمک حافظه راهبرد<sup>۱</sup> که طبق نظر مولفین، سودمند هستند، بشرح ذیل نشان داده شده است:

#### شکل ۵-۵- رؤس راهبرد

یک راهبرد، می تواند یک یا چند مورد ذیل را در بر داشته باشد:

- ارتقاء محصولات فعلی ما: موثرتر، باکیفیت تر یا تخصصی تر؟
- ارائه محصولات فعلی ما به مشتریان جدید: بخش های مختلف، توزیع متفاوت، یا مناطق جغرافیایی مختلف؟
- ارائه محصولات جدید به مشتریان فعلی ما: محصولات مرتبط، یا خدمات ارزش افزوده؟
- ارائه محصولات جدید به مشتریان جدید: زمینه های مرتبط یا محصولی کاملاً متفاوت؟
- تغییر اساسی بر مبنای ادغام و تملیک یا به کمک شرکای تجاری؟

- **انتخاب گزینه ها** - جهت استحضار هیئت مدیره، بهترین گزینه ها به همراه پیشنهادات تیم ارائه می گردند. این گزینه باید بر مبنای معیارهایی همچون الزامات سرمایه<sup>۲</sup>، مقرون به صرفه بودن<sup>۳</sup>، سهولت اجرا<sup>۴</sup> و ریسک عدم موفقیت<sup>۵</sup>، باشند. همیشه توصیه می شود که به هیئت مدیره، گزینه های متعددی ارائه شود تا منحصرأ یک گزینه. ماهیت بشر چنین است که احتمال رد یک گزینه، بسیار بالاست یا آن گزینه حداقل برای ویرایش اساسی عودت داده خواهد شد.

البته در برخی از شرکت ها، هیئت مدیره بسیار فعال است و درخواست خواهد نمود تا در فرایند توسعه استراتژی شرکت نماید.

#### انتخاب گزینه

پس از آنکه گزینه ها به مدیریت ارائه شدند، آن ها باید از هیئت مدیره درخواست نمایند تا از میان این گزینه ها، انتخاب کنند. برخی از سوالات اولیه ای که هیئت مدیره باید در خصوص هر گزینه بپرسد، شامل موارد ذیل می باشند:

- آیا اهداف استراتژیک را تامین می کند؟
- آیا در ارزیابی مالی، مورد پذیرش قرار گرفته است و بازده مورد نیازی را در دوره بازگشت سرمایه، ارائه می دهد، چیست؟

1. Strategy Aide-memoire  
2. Capital Requirements  
3. Cost Effectiveness  
4. Ease of Implementation  
5. Risk of Failure

- آیا مدیریت می‌تواند آن را اجرایی نماید؟
- آیا ریسک‌ها قابل قبول هستند؟
- بازار چگونه عکس‌العمل نشان خواهد داد؟

### انتخاب گزینه

ضروری است که هیئت‌مدیره، درخواست تفکر مشترک نماید. ریسک، سرمایه و راهبرد باید همگی با هم مدنظر قرار گرفته شوند.

### تصمیم مدیریت شرکت: انتخاب گزینه استراتژیک

هیئت‌مدیره، تا چه میزان باید در اتخاذ تصمیم نهایی درخصوص راهبرد، مشارکت نماید؟

- اجرا- پس از آنکه هیئت‌مدیره در مورد راهبرد بحث و مذاکره نموده و تصمیم خود را درخصوص راهبرد اتخاذ کرد، فرایند برنامه‌ریزی برای اجرای آن، ادامه می‌یابد. اقدامات اولیه برای اجرا، بشرح ذیل می‌باشند:

۱- **اختصاص مسئولیت:** بوضوح مشخص کنید که چه کسی مسئول ارائه و چه کسی پاسخگوی موفقیت است. اطمینان حاصل کنید که آن‌ها اختیار تام دارند تا این موارد ایجاد شوند.

۲- **ارائه یک برنامه اجرایی:** فعالیت‌های ضروری را دسته‌بندی کنید تا به اهداف دست یابید، ارتباطات درونی آن‌ها را درک کنید، توالی وقایع را تعیین کنید و منابع را تخصیص دهید. این مسئله سپس می‌تواند ماهیتا منتهی به برنامه‌ریزی عملیاتی و بودجه‌بندی شود.

۳- **برقراری ارتباط:** تا جایی که از لحاظ عملی امکانپذیر باشد، مهم است که همه آن‌هایی که تحت تاثیر قرار خواهند گرفت، بدانند چه اتفاقی در حال رخداد است.

۴- **ایجاد یک فرایند نظارت:** معیارهای واضح و غیرمبهمی را از موفقیت ایجاد نمائید، و میزان پیشرفت را درجهت دستیابی مکرر به آن‌ها، بررسی نمائید- به بخش بعدی درخصوص «نظارت» مراجعه نمائید.

حتی بزرگترین راهبردها، خودشان اجرا نمی‌شوند. شرایط موجود در شرکت، باید طوری هدایت شود که دستخوش تغییر باشند و این مسئله مستلزم داشتن رهبری قوی و کارمندانی پذیرا و حاضر بقبول می‌باشد. این مطلب با جزئیات بیشتر در فصل ۱۰ هنگامی که به بررسی مدیریت تغییر می‌پردازیم بحث خواهد شد و در توضیح این مسئله که چرا بسیاری از راهبردها در مرحله اجرا، با شکست روبرو می‌شوند، کمک می‌کند. در این مرحله، ضروری است که راهبرد، در فرایند مدیریت ریسک شرکتی لحاظ شود. یک رویکرد ساده مورد استفاده توسط متخصص بیمه اتکایی شرکت دیلیجنتا<sup>۱</sup> در شکل ۶-۵ نشان داده شده است.

### شکل ۶-۵- ایجاد ارتباط میان راهبرد با فرایند مدیریت ریسک

- راهبرد تعیین شده برای شرکت، از دسته‌ای از ریسک‌های مرتبط با آن برخوردار است، چه آن‌ها، فرضیاتی را درخصوص پیشرفت‌های اقتصادی یا مقرراتی آتی، یا توانایی در توسعه محصولاتی سودده و جذاب داشته باشند.
- مدیر ارشد اجرایی و هیئت‌مدیره، که تحت حمایت بخش ریسک/مدیر ارشد ریسک هستند، باید مشخص کنند که ریسک‌های استراتژیک کلیدی برای شرکت کدامند و این ریسک‌ها چگونه نظارت و مدیریت می‌شوند(این مسئله، اغلب نیاز به فرایندهای متفاوتی در مقایسه با آنچه در مورد مدیریت ریسک عملیاتی اعمال می‌شوند، (روزمره، کسب‌وکار معمول) دارد.
- این ریسک‌های استراتژیک باید سپس، بخش اصلی گزارش‌دهی ریسک به هیئت‌مدیره، کمیته حسابرسی یا ریسک را تشکیل دهند که توسط ریسک‌هایی با جزئیات بیشتر حمایت می‌شوند که همه ریسک‌هایی که شرکت با آن‌ها مواجه است را گزارش می‌دهند.
- نقش مهم دیگر بخش ریسک/مدیر ارشد ریسک، کسب اطمینان نسبت به این مسئله است که رویکردهای اخذ شده برای مدیریت روزمره ریسک‌های کسب‌وکار، کاملاً در راستای دستیابی به راهبرد شرکت می‌باشند(به‌عبارت دیگر، آن‌ها، ریسک ایجاد راهبرد را افزایش نمی‌دهند).
- در گذشته، موارد فوق، فقط «شیوه خوب» محسوب می‌شدند؛ با این وجود، توانگری ۲، این مسئله را یک الزام قانونی تلقی خواهد نمود (به‌واسطه فرایند خودارزیابی ریسک<sup>۲</sup>)

### تصمیم مدیریت شرکت: ایجاد ارتباط میان راهبرد با مدیریت ریسک

راهبرد انتخابی، چگونه با فرایند مدیریت ریسک مرتبط می‌شود؟

<sup>1</sup>. Diligenta

<sup>2</sup>. Own Risk Self Assessment(ORSA) Process



- **نظارت** - سالیان گذشته، استاد معروف مدیریت، پروفیسور پیتر<sup>۱</sup> دراکر گفت: «افراد، فقط کاری را انجام خواهند داد که از انجام آن لذت می‌برند، و آن موارد کمی که مدیرشان آن‌ها را چک می‌کند!». مشابه این مسئله، همچنان امروزه صحیح می‌باشد؛ ضروری است که بر یک راهبرد، نظارت شود، اگر مقرر است که طوری هدایت شود که نتیجه‌ای موفقیت‌آمیز را به دست دهد. سابقاً، بیشترین میزان نظارت توسط مدیریت، بر امور مالی متمرکز بود. با این وجود، در اوایل دهه ۱۹۹۰، نورتن و کاپلان از مدرسه کسب‌وکار هاروارد، رویکرد جامع‌تری را برای نظارت بر اجرای راهبرد ارائه دادند که به سرعت در جهان کسب‌وکار، مورد استقبال قرار گرفت و از آن زمان، از بسیاری از جهات، توسعه یافت. این شیوه نظارتی، کارت امتیازی متوازن، شامل توسعه شاخص‌های عملکردی کلیدی در زمینه معیارهای مالی و غیرمالی، در یک ماتریس چهار بخشی یا «داشبورد» می‌باشد. این مسئله به‌طور منظم، در جلسات هیئت‌مدیره، گزارش می‌شود و در صورت لزوم، اقدامات اساسی انجام می‌شود. کارت امتیازی متوازن، با جزئیات بیشتر، در فصل بعد بحث و بررسی خواهد شد.

## ج ۲- برنامه‌ریزی در عمل

برای کمک به توضیح این مسئله که فرایند برنامه‌ریزی چگونه ممکن است در عمل کار کند، ما برخی از اسناد برنامه‌ریزی واقعی را در ضمیمه‌های این فصل ارائه داده‌ایم. ضمیمه ۱-۵، نشان‌دهنده یک سیکل برنامه‌ریزی واقعی برای یک شرکت هلدینگ و شرکت‌های تابعه آن است. ضمیمه شماره ۲-۵، یک مدل برنامه واقعی برای شرکت بیمه تابعه، می‌باشد.

### تمرین تحقیق

نسخی از برنامه‌های استراتژیک واقعی و برنامه‌های عملیاتی را به دست آورید. شما ممکن است بتوانید نسخی را از کارفرمای خود اخذ کنید اما نمونه‌های بسیاری در اینترنت موجود می‌باشد. شیوه و محتوای این موارد را بررسی کنید. آیا باور می‌کنید که آن‌ها مسائل واقعی که شرکت‌ها با آن‌ها مواجه هستند را مورد بررسی قرار می‌دهند؟

### بازتاب انتقادی

۱- در صورتی که شما عضو هیئت‌مدیره بودید که یک برنامه استراتژیکی که توسط مدیر ارشد اجرایی آماده شده

<sup>1</sup>. Peter Drucker

بود را دریافت کرده‌اید، بر اساس چه معیاری آن را قضاوت می‌کردید؟

۲- شما، چه پاسخی به همکار مدیری می‌دهید که اصرار دارد برنامه‌ریزی هدر دادن کامل وقت است؟

۳- یک شرکت چگونه می‌تواند در یک دوره عدم اطمینان بالا، مثلاً بحران اقتصادی بین‌المللی، آینده خود را برنامه‌ریزی نماید؟

## ۷- مصداق بازار لندن

### برنامه‌ریزی استراتژیک در لویدز

عوامل مدیریتی، کارگزاران و مهیاکنندگان سرمایه، که صاحبان امتیاز لویدز را تشکیل می‌دهند، سازمان‌های مستقلی هستند که مسئول برنامه‌ریزی استراتژیک خود می‌باشند. با این وجود، شرکت، برنامه استراتژیک مختص به خود را تولید می‌کند که نحوه توسعه بازار به‌طور کلی و تعامل آن با صاحبان امتیاز، در آن تشریح می‌شود.

برنامه استراتژیک خود لویدز، که به‌عنوان یک برنامه گردشی سه‌ساله، تدوین شده است، به‌طور سالیانه بررسی و مورد سنجش قرار می‌گیرد. این برنامه، به تفصیل، بیانگر چشم‌انداز محیطی است که لویدز در آن فعالیت می‌کند، و نشان‌دهنده نحوه شکل‌گیری اولویت‌های اصلی بر مبنای این برنامه می‌باشد. هدف برنامه استراتژیک، دستیابی به چشم‌انداز لویدز است که «قرار گرفته شدن به‌عنوان انتخاب اصلی خریداران و فروشندگان بیمه و بیمه‌اتکایی برای ارزیابی و دادوستد ریسک‌های تخصصی اموال و حوادث» می‌باشد.

چشم‌انداز، به‌واسطه پنج مزیت اصلی عملیاتی در لویدز انجام می‌شود که شامل موارد ذیل می‌باشند:

یک چارچوب مدیریت عملکرد جامع ثابت، در زمینه همه جوانب کلیدی کسب‌وکار عامل مدیریتی است که دستیابی به بازده‌های عملیاتی عالی را به‌عنوان بخشی از مدل ریسک شرکتی کارآمد، پشتیبانی می‌کند.	۱- شبکه عملکرد <sup>۱</sup>
چارچوب سرمایه است که در آن مزایای تعاونی به‌طور مشهودی سنگین‌تر از هزینه‌هاست به‌طوری‌که به‌راحتی خارج از لویدز قابل افزایش نمی‌باشند.	۲- مزایای سرمایه
رتبه‌بندی‌های نقاط قوت مالی شرکت بیمه ثابت (که در حال حاضر حداقل رتبه	۳- ضمانت و

<sup>1</sup>. Performance Network

رتبه‌بندی‌ها	«الف» می‌باشد) برای جذب کسب‌وکار تخصصی بیمه اموال و حوادث ضروری می‌باشد.
۴- دسترسی بازار	دسترسی مقرون به صرفه، آسان به بازارهای اصلی که تحت حمایت یک برند جهانی و شبکه مجاز می‌باشند.
۵- محیط عملیاتی	یک محیط کارآمد، مقرون به صرفه عملیاتی که به عوامل مدیریتی و کارگزاران، صرفنظر از مکانشان این فرصت را می‌دهد تا خدمتی عالی را به مشتریان ارائه دهند.

سند برنامه استراتژیک، متشکل از طرح کسب‌وکار سالانه دارای امتیاز با جزئیات فعالیت‌ها و مراحل مهم کلیدی کل سال در جهت حمایت از راهبرد لویدز می‌باشد. بخش آخر، بر نحوه همکاری شرکت با شرکای بازار، تاکید می‌ورزد.

(برنامه استراتژیک لویدز را می‌توانید از سایت [www.lioyds.com](http://www.lioyds.com) دانلود کنید).

<b>بازتاب انتقادی</b>
اگر شما مسئول نگارش برنامه استراتژیک لویدز بودید، پنج مسئله استراتژیک مهمی که تمایل داشتید آن‌ها را مدنظر قرار دهید، کدام‌ها بودند؟

<b>سوالات تجدیدنظر</b>
۱- تفاوت میان بیانیه چشم‌انداز و بیانیه مأموریت را بیان کنید؟
۲- تفاوت میان راهبرد و تاکتیک را بیان کنید؟
۳- مزیت ستاد چیست؟
۴- برنامه استراتژیک چیست؟
۵- کنترل مرکزی چیست؟

۶- اقدامات کلیدی در یک فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک عادی را نام ببرید.

۷- سوات چیست؟

۸- برخی از معیارهای هیئت‌مدیره را که ممکن است در انتخاب یک گزینه استراتژیک مورد استفاده قرار گیرند را نام ببرید.

### سناریو ۵ کنترل استراتژیک - سوال

شما مدیر استراتژی شرکت بیمه آکمه<sup>۱</sup> هستید که یک گروه بیمه بین‌المللی است که همراه با شرکت هلدینگ خود در نیویورک مستقر است. شما اخیراً، یک سیستم کنترل استراتژیک را ارائه نموده‌اید، که شرکت هلدینگ، بر مبنای آن، یک «جهت‌گیری استراتژیک» (چارچوب استراتژی، اهداف و خط‌مشی‌های عملکردی شرکت) را ارائه می‌نماید، و ضروری است که شرکت‌های تابعه، برنامه‌های استراتژیک سه ساله خود را برای تایید اصلی هیئت‌مدیره در چارچوب آن، ارائه دهند. مدیر ارشد اجرایی شرکت‌های تابعه استرالیا، از شما درخواست می‌کند تا به سیدنی رفته و برای برنامه‌ریزی، وی را کمک کنید. وی می‌گوید تمایل دارد تا نظرات شما را در خصوص موارد ذیل داشته باشد:

الف- چرا گروه تصمیم گرفته است تا یک کنترل استراتژیک را معرفی کند؟ طبق سیستم قبلی، شرکت هلدینگ منحصرأ اهداف مالی را تدوین می‌ساخت و شرکت‌های تابعه از استقلال قابل توجهی برخوردار بودند.

ب- فرایند برنامه‌ریزی، چگونه باید در استرالیا انجام شود- با فرض اینکه شما به‌عنوان تسهیل‌گر در استرالیا همچنان اقامت خواهید داشت.

### سوالات تجدیدنظر

۱- اساساً، یک بیانیه چشم‌انداز، نشان‌دهنده جایگاهی است که شرکت می‌خواهد باشد و یک بیانیه ماموریت، حاکی از آنچه است که می‌خواهد انجام دهد.

۲- راهبرد، پیشنهادی برای استقرار منابع در جهت تحقق اهداف است و تاکتیک پیشنهادی برای استقرار

<sup>1</sup>. Acme Insurance plc.

منابع است.
۳- مزیت ستاد، در صورتی است که یک شرکت به یک کسب و کار، اعتبار بخشد، در نتیجه این شرایط با ارزش تر از شرایطی است که آن شرکت مستقل باشد یا بخشی از پرتفوی رقیب را تشکیل دهد.
۴- یک برنامه استراتژیک، برنامه‌ای است که شامل یک یا چند استراتژی است- مثلاً، یک برنامه شرکت یا طرح کسب و کار.
۵- کنترل مرکزی، یک سبک مدیریتی است که در آن کسب و کارها، کمی فراتر از واحدهای بازاریابی هستند و راهبردهای تعیین شده توسط شرکت هلدینگ را اجرا می‌سازند.
۶- یک فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک معمول، متشکل از تجزیه و تحلیل خارجی، تجزیه و تحلیل داخلی، شناسایی مسائل کلیدی مدنظر، تدوین اهداف، توسعه گزینه‌های استراتژیک، انتخاب گزینه‌های استراتژیک، برنامه‌ریزی اجرا، و نظارت می‌باشد.
۷- سوات، ابزاری برای اولویت‌بندی و ترتیب‌بندی مسائل کلیدی تحت عناوین نقاط قوت و ضعف داخلی، و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی می‌باشد.
۸- هیئت‌مدیره، ممکن است الزامات سرمایه، مقرون به صرفه بودن، سهولت در اجرا و ریسک را در هنگام انتخاب یک گزینه استراتژیک، مدنظر قرار دهد.

### مطالعه موردی ۵ کنترل استراتژیک - نحوه دستیابی به پاسخ

#### هدف

این مطالعه موردی ساختگی، درک خواننده از کنترل استراتژیک، فرایند توسعه استراتژیک، و عوامل اصلی موفقیت در اجرا را مورد سنجش قرار می‌دهد. این سوالات بر مبنای برنامه درسی بخش ۵ می‌باشد.

نکات کلیدی در خصوص محتوا

هدف شما باید لحاظ نمودن موارد ذیل باشد:

الف- کنترل استراتژیک به عنوان یک عامل توازن میان ایجاد تمرکز و تمرکززدایی؛ تامین نیازهای حاکمیت

شرکتی، مدیریت ریسک و انطباق مقرراتی؛ افزایش اشتراک مساعی.

ب- نقش تسهیل‌گر، فرایند توسعه راهبرد.

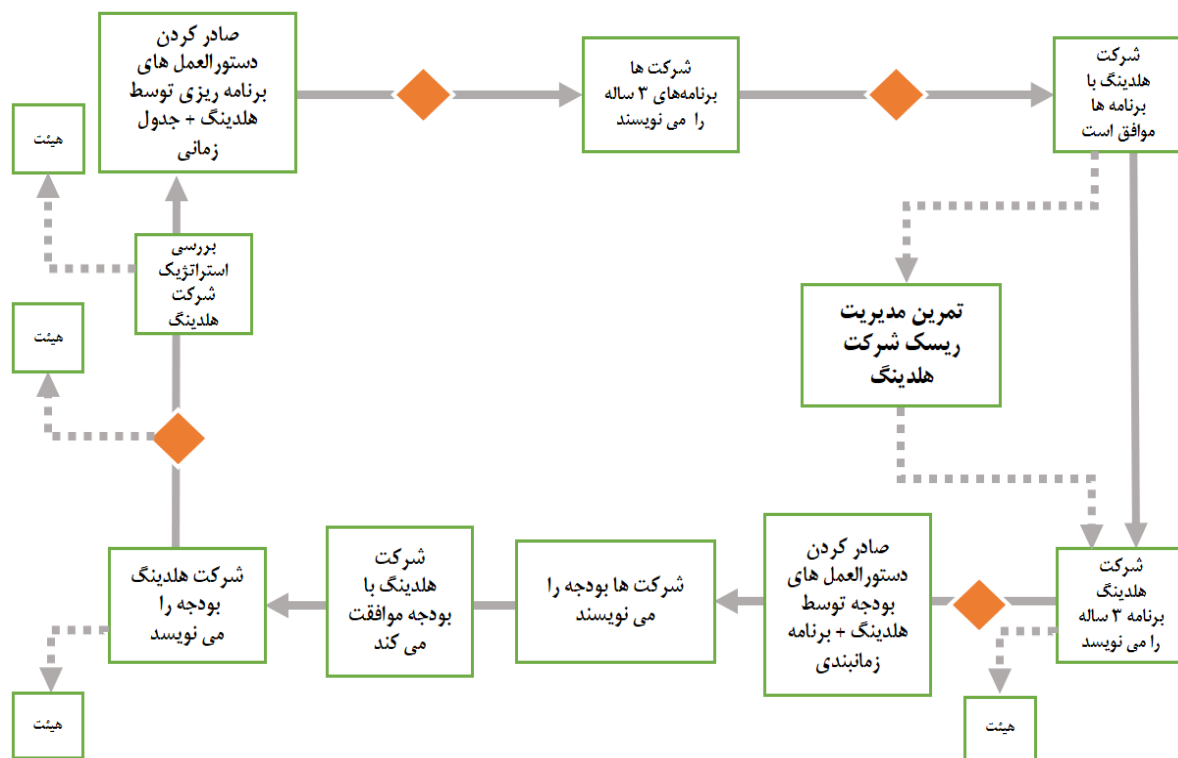
## ضمیمه شماره ۱-۵- سیکل برنامه‌ریزی گروهی بیمه (نمونه واقعی)

### پیش‌زمینه

این، یک سیکل برنامه‌ریزی است که به‌طور معمول در گروه‌های بیمه‌ای که از شیوه کنترل استراتژیک استفاده می‌کنند، مورد استفاده قرار می‌گیرد به‌طوری‌که به شرکت‌های تابعه، میزان قابل توجهی از اختیار را در بازارهای خود می‌دهد، اما به آن‌ها مزایایی در زمینه متعلق بودن به یک گروه را می‌دهد. بسیاری از شرکت‌های بیمه، کنترل استراتژیک را اتخاذ می‌کنند، چرا که این شیوه، به آن‌ها این فرصت را می‌دهد تا درکی ثابت از انطباق مقرراتی و مدیریت ریسک داشته باشند. در کنترل استراتژیک، شرکت هلدینگ، اهداف مالی و چارچوب استراتژیک گروهی را تدوین می‌نماید که طبق آن شرکت‌های تابعه برنامه‌های مختص به خود را توسعه می‌بخشند. این برنامه‌ها سپس باید توسط شرکت هلدینگ مورد تایید قرار گیرد. بدین ترتیب، یک توازن رضایت‌بخش میان ایجاد تمرکز و تمرکززدایی بوجود خواهد آمد که ترکیبی از تمرکز مکانی بر مشتری و کنترل گروه بر مسائلی که در واقع از اهمیت برخوردارند، ایجاد می‌شود.

### سیکل

این سیکل، به بهترین شکل با ارجاع به چارت برنامه‌ریزی رایج ذیل، توضیح داده شده است. (سال شرکت، در ماه دسامبر، پایان می‌یابد). ما هر مرحله را به‌نوبه خود، مدنظر قرار خواهیم داد.



### ۱- بررسی استراتژیک شرکت هلدینگ

تیم برتر شرکت هلدینگ، به همراه مدیران ارشد منتخب از شرکت‌های تابعه (و بخش‌های کلیدی، مثلاً، بیمه‌گری، فناوری اطلاعات، منابع انسانی) برای چند روزی (مرخصی) ترک خدمت می‌کنند تا استراتژی گروهی را بررسی نمایند. این مسئله می‌تواند شامل: بیانیه ماموریت گروه، بیانیه ریسک، بازده مطلوب، اندازه، توازن محصول، وسعت جغرافیایی، رویکرد نسبت به ریسک، مدیریت سرمایه، بیمه‌گری، مدیریت خسارات، بیمه اتکایی، مدل‌های کسب‌وکار رایج، سیستم‌ها، مدیریت افراد و غیره باشد. افق برنامه‌ریزی، هر سه ساله، به صورت چرخشی انجام می‌شود، اما نمودهای آن، ممکن است فراتر از این بازه زمانی رود. مدیر برنامه‌ریزی و مدیر مالی، مسئول مختصرسازی پیش از واقعه (درخصوص مسائل داخلی و خارجی)، ایجاد سهولت در خود حادثه، و تولید سند چارچوب استراتژیک حاصل، می‌باشد. این سند که «جهت‌گیری استراتژیک گروه<sup>۱</sup>» نامیده می‌شود، با هیئت‌مدیره مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد (اکتبر).

<sup>1</sup>. Group Strategic Direction



ضمیمه شماره ۱-۵- سیکل برنامه‌ریزی گروهی بیمه (نمونه واقعی)

## ۲- دستورالعمل‌های برنامه‌ریزی مسائل شرکت هلدینگ+ برنامه زمانبندی

جهت‌گیری استراتژیک گروه، به دستورالعمل‌هایی تفسیر می‌شود که در آن شرکت‌ها، برنامه‌های خود را می‌نویسند. این مسئله شامل اهداف مالی، اقدامات کلیدی، خط‌مشی‌های عملیاتی و غیره می‌باشد. این دستورالعمل‌ها برای شرکت‌هایی صادر می‌شوند که دارای برنامه زمانبندی می‌باشند (نوامبر).

۹-۵-۳- و ۱۴- جلسات نظارتی سه‌ماهه

این جلسات بر روند پیشرفت اجرای برنامه و بودجه، نظارت می‌کنند. مدیر ارشد اجرایی و مدیر مالی، در برابر مدیریت شرکت هلدینگ حضور می‌یابند. کارت امتیازی متوازن، برای نظارت فراتر از امور مالی، مورد استفاده قرار می‌گیرد (دسامبر، مارس، ژوئن، سپتامبر).

۴- شرکت‌ها برنامه‌های سه‌ساله را تدوین می‌نمایند.

تیم‌های برتر، برنامه‌های سه‌ساله خود را برای ایجاد تناسب در چارچوب تدوین شده توسط شرکت هلدینگ، ارائه می‌دهند. (برخی از گروه‌ها ترجیح می‌دهند تا از طرح برنامه مدل<sup>۱</sup> استفاده کنند، چراکه این مسئله باعث کسب اطمینان از یکنواختی در کیفیت و محتوا می‌شود و شرکت هلدینگ را قادر خواهد ساخت تا مسائل را در سطح گروه، مقایسه نماید). این برنامه‌ها، وارد برخی از جزئیات در زمینه درآمد حق بیمه، نتایج بیمه‌گری، مخارج، توسعه محصول، بازاریابی، سازمان کسب‌وکار و غیره خواهد شد. این برنامه، تا سه سال بسط خواهد یافت به طوری که سال اول (دوره کوتاه‌مدت) دقیق‌تر خواهد بود و بعداً اساس شیوه بودجه‌بندی در سال‌های آتی خواهد بود که در ماه ژوئیه آغاز می‌شود. ارقام کلی، برای مدت ۲ تا ۳ سال، ارائه می‌شوند. شیوه توسعه برنامه، متناسب با اندازه و تخصص شرکت تابعه، خواهد بود. شرکت‌های بزرگ‌تر، احتمالاً تعدادی از روزهای خارج از خدمت را مشابه شرکت هلدینگ مورد استفاده قرار می‌دهند. در صورت لزوم، آن‌ها می‌توانند از مدیر برنامه‌ریزی گروه، کمک دریافت نمایند. در یک فرایند عادی، تیم می‌تواند موارد ذیل را بررسی نماید:

- تجزیه و تحلیل خارجی؛

- تجزیه و تحلیل داخلی (هر مدیر ارشد، یک ارائه مثلاً ۱۰ دقیقه‌ای را در زمینه مسئولیت خود دارد)؛

- شناسایی مسائل کلیدی؛

<sup>1</sup>. Model Plan Template

- تدوین اهداف؛
- تجزیه و تحلیل شکافها؛
- بسط گزینه‌ها (از طریق گروه‌های کاری، مشاورین، طوفان مغزی و غیره)؛
- انتخاب گزینه‌ها؛
- تولید برنامه اجرایی (چه کسی، چه زمانی، کجا، چگونه)؛
- بسط ارقام؛
- ارزیابی ریسک‌ها.

یک سند برنامه سپس باید برای تایید شرکت هلدینگ، ارائه گردد (بین ماه‌های نوامبر و مارس).

## ۶- برنامه‌های موافقت شرکت هلدینگ

شرکت هلدینگ، برنامه‌ها را بررسی می‌کند و پس از مذاکره و بحث با مدیریت شرکت تابعه، به‌طور موقت با آنها به شکلی مناسب و اصلاح شده، موافقت می‌کند (ماه مارس).

## ۷- شیوه مدیریت ریسک شرکت هلدینگ

یک شیوه مدیریت ریسک، با استفاده از تلفیقی از برنامه‌های شرکت انجام می‌شود. نتایج، بخشی از برنامه شرکت هلدینگ را تشکیل می‌دهد (آوریل).

## ۸- شرکت هلدینگ، یک برنامه سه ساله را تدوین می‌کند.

شرکت هلدینگ یک برنامه گروهی سه‌ساله را بر مبنای وظیفه جهت‌گیری استراتژیک و برنامه‌های شرکت، تدوین می‌کند. این برنامه، به هیئت‌مدیره ارائه می‌گردد.

این برنامه‌ها باید حداقل شامل موارد ذیل باشد:

- مأموریت گروه؛
- اهداف گروه؛
- خط‌مشی‌های عملیاتی کلیدی؛
- ادامه برنامه‌های شرکت تابعه؛
- پیش‌بینی‌های کسب‌وکار.

ضمیمه شماره ۱-۵- سیکل برنامه ریزی گروهی بیمه (نمونه واقعی)

- ارزیابی ریسک؛

- مفاهیم سرمایه؛

- شیوه‌های نظارتی (ماه می).

۱۰- دستورالعمل‌های بودجه‌بندی شرکت هلدینگ + جدول زمانبندی

این مورد صادر شده است (ژوئیه).

۱۱- شرکت‌ها بودجه‌ها را تنظیم می‌کنند.

این موارد با ارجاع به سال اول برنامه‌های آن‌ها، ایجاد شده‌اند (ژوئیه-سپتامبر).

۱۲- شرکت هلدینگ با بودجه‌ها موافقت می‌کند.

شرکت هلدینگ با بودجه‌ها موافقت می‌کند (سپتامبر)

۱۳- شرکت هلدینگ بودجه را تنظیم می‌کند.

شرکت هلدینگ یک برنامه بودجه ثابتی را تنظیم می‌کند و آن را به هیئت‌مدیره ارائه می‌دهد (اکتبر).

و در نتیجه، این سیکل دوباره آغاز می‌شود.

ضمیمه شماره ۲-۵- برنامه مدل سه ساله: طرح یک شرکت بیمه تابعه (نمونه واقعی)

## تنظیم برنامه

### ۱- ایجاد ارتباط با ماموریت گروه

ماموریت گروه، تعیین کننده هر آنچه است که ما انجام می‌دهیم، و در آغاز همه برنامه‌های ما، تصریح می‌شود. آنچه در پی آن ارائه می‌شود، تعهد ما را مجدداً با کسب اطمینان نسبت به اینکه هدف از همه راهبردهای ما و برنامه‌های اجرایی در هر شرکت، دستیابی به ماموریت گروه است، مورد تأکید قرار می‌دهد.

### ۲- طول مدت و شیوه

برنامه‌ها، اسناد کاری هستند، راهنمایی و جهت‌دهی می‌کنند. مطالعه آن‌ها باید آسان بوده و هدفی واقعی را دنبال کنند.

برای اینکه برنامه شرکت، واضح و همگن باشد، باید تقریباً ۲۰ صفحه بوده و تا جایی که امکان دارد، به صورت نکته به نکته و فهرست‌وار تنظیم شود.

### ۳- مرکز توجه

هر برنامه، نظرات ما را به کسانی که نیاز دارند بدانند، منتقل می‌کند.

برنامه شرکت، دارای دو مخاطب است:

- مدیران شرکت و مدیریت ارشدی که برنامه را اجرا می‌کنند.
- مدیر ارشد اجرایی شرکت هلدینگ که برای کمک مطلق به شرکت تا موفقیت گروه، به شرکت وابسته است.

این برنامه، شامل اطلاعات بدیهی نمی‌باشد.

#### ۴- کاربرد مدل

این مدل، یک کمک حافظه<sup>۱</sup> محسوب می‌شود که طوری طراحی شده است تا همه زمینه‌های عملکرد شرکت را که کارآیی در آن‌ها، مورد نیاز است، تحت پوشش قرار می‌دهد.

در صورتی که اقدام استراتژیک ضرورتی نداشته باشد یا پیشنهاد نشده باشد، هیچ موردی در برنامه ارائه نخواهد شد که توضیح دهنده اقدامات طرح‌ریزی شده برای حفظ سطوح جاری عملکرد باشد.

#### ۵- پاورقی

این موارد، در مدل برای شفاف‌سازی محتوای بخش‌های خاص، ارائه شده است.

---

<sup>1</sup>. Aide-memoire

ضمیمه شماره ۲-۵- مدل برنامه سه ساله: طرح یک شرکت بیمه تابعه (نمونه واقعی)

## بخش طرح کلی

خلاصه اجرایی کوتاهی از نکات کلیدی مشروح برنامه.

۱- مأموریت ما

۲- اهداف و معیارهای کلیدی

(به کجا می خواهیم برسیم)

- رشد

- سود

- سرمایه

- سازمان

- بازاریابی

- خدمات مشتری

- افراد ما

۳- عملکرد و جایگاه فعلی

(ما کجا هستیم، نقاط قوت و ضعف)

- یافته‌های مالی

- بررسی سازمانمان

- جایگاه بازاریابی و رقابتی

- خدمات مشتری و کارآیی

- افراد ما

۴- محیط کسب و کار آتی ما

(فرصت‌ها و تهدیدها)

۵- راهبردهای کلیدی

(نحوه دستیابی به اهدافمان)

- افزایش رشد؛
  - افزایش سود؛
  - توسعه سازمان؛
  - بازاریابی؛
  - ارتقاء خدماتمان به مشتری؛
  - ارتقاء کارکنان؛
  - موفقیت در ماموریت
- ۶- عملکرد هدف
- (نحوه اندازه‌گیری موفقیت ما)
- ۷- ریسک‌های کلیدی برای موفقیت در برنامه و نحوه مدیریت آنها
- ضمیمه‌ها؛
  - منابع مالی برنامه‌ریزی شده؛
  - منابع انسانی برنامه‌ریزی شده.

ضمیمه ۲-۵- مدل برنامه سه ساله: طرح یک شرکت بیمه تابعه (نمونه واقعی)

جزئیات برنامه مدل

۱- مأموریت ما

۲- اهداف و معیارهای اصلی

- رشد

- سود

- سازمان

- بازاریابی

- خدمات مشتری

- افراد ما

۳- عملکرد و جایگاه فعلی

- بازده مالی (رشد و سود)

○ سال گذشته - بودجه

○ سال جاری - دستاورد تخمین زده شده

- بررسی سازمان

○ ساختار و مسئولیتها

○ توانایی در جهت انجام و ارائه.

- بازاریابی و جایگاه رقابتی

○ شرایط بازار

○ فعالیت رقیب

○ شبکهها

○ عملکرد کلیدی مشتری

○ فعالیت ارتقاء

○ تشکلهای بازار/تاثیرات داخلی

- خدمات مشتری و کارآیی



- بودجه کارکنان/بودجه واقعی<sup>۱</sup>
- مکان‌ها؛
- کاستی‌ها بر مبنای رتبه/واحد؛
- خروجی بابت هر نفر/هر روز
- سطوح کاری عالی؛
- کیفیت خروجی/شکایات؛
- پشتیبانی سیستم‌ها؛
- افراد ما
  - نسبت سطح تجربه؛
  - آموزش؛
  - استخدام؛
  - بازار کار؛
- ۴- کسب‌وکار آینده ما
- فرصت‌های اقتصادی و اجتماعی و رشد بر مبنای منطقه و صنعت
- تغییرات قانونی و محیطی؛
- بازار و چرخه بیمه، میزان حق بیمه، فشار بر نرخ‌های حق بیمه و تاثیر بر تورم

---

<sup>1</sup>. Staff Numbers Budget/Actual

ضمیمه شماره ۲-۵- مدل برنامه سه‌ساله: طرح یک شرکت بیمه تابعه (نمونه واقعی)

- عملکرد رقیب؛ سهم و جایگاه بازار؛
- تغییرات در زمینه و مربوط به پایگاه مشتریان؛
- شبکه‌های توزیع؛
- فشارهای منابع (کارکنان و فرضیات)؛
- سطوح تجربه و مهارت‌ها؛
- بازار کار؛
- پیشرفت‌های فناوری اطلاعات.

۵- راهبردهای کلیدی

بیانیه کلی که نشان‌دهنده اولویت‌های شرکت در پاسخگویی به محیط کسب‌وکار آتی و دستیابی به اهداف کلیدی می‌باشد.

- افزایش رشد

- تنوع؛
- تورم؛
- اکتساب- اکتساب‌های اخیر جدید و مورد بهره‌برداری قرار گرفته شده؛
- بررسی‌های نرخ؛
- فرصت‌های رشد (محصولات، خدمات، بازارها، حوزه‌ها)
- وجود ظرفیت

- افزایش سود

- بهبود پرتفوی؛
  - راه حل تجربه کم؛
  - بررسی‌های رتبه‌بندی؛
  - بهبود ریسک؛
- کنترل هزینه

- نسبت حقوق و هزینه‌های مربوطه<sup>۱</sup>
- اهداف سرمایه‌گذاری (فرضیات، اثاثیه، سخت‌افزار و غیره)
- هزینه‌های اجرا
  - بدهی؛
  - ثبات بازار و تاثیر؛
  - اقتصاد و بهره‌وری؛
  - بیمه اتکایی.
- توسعه سازمان
  - برنامه‌ریزی؛
  - نظارت؛
  - تیم‌سازی؛
  - سرمایه‌گذاری سرمایه<sup>۲</sup>
  - سیستم‌های جدید؛
  - بهره‌برداری و بهترین استفاده از منابع؛
  - تغییر سازمانی - ساختار، نقش‌ها، مسئولیت‌ها؛
  - ظرفیت‌سازی به‌طور کلی؛
- بازاریابی
  - افزایش فعالیت برای پشتیبانی از کسب‌وکار؛
  - بازارها - جدید و در حال توسعه؛
  - شبکه‌ها
  - نیروی متخصص؛
  - مشتریان؛
  - ارتقاءها؛
  - محصولات - تنوع؛ زمینه‌های جدید؛ طرح‌ها؛ سفارشی کردن؛

<sup>1</sup>. Salary and related Cost(S&RC)Ratio

<sup>2</sup>. Capital Investment

- توسعه قلمرویی و منطقه‌ای و ادغام؛
- مناطق رشد اقتصادی (مثلاً، صنایع رو به رشد)
- ارتقاء خدمات به مشتری و کارآیی
  - تعداد کارکنان؛
  - سازمان کار؛
  - پیشرفت‌های کامپیوتر؛
  - ارتقاء بهره‌وری؛
  - کنترل امور معوقه؛
  - کنترل کیفیت؛
  - رویه‌های نظارتی؛
  - توانایی کارکنان (کیفیت استخدامی‌های جدید، تجربه و غیره)
- توسعه کارکنان
  - توسعه شغل
  - برنامه‌ریزی جانشین؛
  - سیاست استخدام؛
  - مشخصات کارکنان؛
  - اقدامات آموزشی.
- یافته‌های برنامه
  - برنامه، چگونه باید اجرا شود؛
    - برنامه‌های افراد
    - بررسی عملکرد؛
    - بررسی‌های تیم
  - ریسک‌های مهم در جهت دستیابی به هدف و نحوه مدیریت آن‌ها
- عملکرد هدف-سالجاری (پی‌بینی) سال اول، سال دوم، سال سوم
  - پتانسیل گرمایش جهانی<sup>۱</sup> (دلار)

<sup>1</sup>. Global Warming Potential

- میزان رشد(درصد)
- درصد سود سیاست‌های نوین اقتصادی<sup>۱</sup>
- بازگشت سرمایه<sup>۲</sup>
- نسبت مخارج پتانسیل گرمایش جهانی
- تعداد کارکنان
- ترک کارکنان%
- نسبت تبدیل نرخ نمونه<sup>۳</sup> پتانسیل گرمایش جهانی%
- خروجی بابت هر نیروی انسانی/هر روز
- امور معوقه در هر روز
- بدهی
- اعتبار%
- جمع‌آوری مستقیم%

#### - پاورقی‌ها

- اهداف باید دقیق، ترجیحا محدود به یک جمله باشند.
- دستاوردهای مالی به‌طور کامل در ضمیمه ارائه شده است. این بخش، باید توضیح شفاف‌تری باشد که بر روندها و مغایرت‌ها متمرکز است.
- سطح تجربه، باید نشان‌دهنده بخش، وظایف و سطوح رتبه باشد چراکه میانگین زمانی در هر شغل، زیر دو سال یا بالای ۵ سال است.
- این بخش، فرصت‌ها و تهدیدهای کسب‌وکار، بازار و اقتصادی را که در آن‌ها راهبردهای کلیدی تدوین شده‌اند، با تاکید بر روندهای مورد انتظار در دوره برنامه، صرفنظر از مسائل کوتاه‌مدت جاری، را به تفصیل ارائه می‌کند.
- مراحل را به تفصیل بیان کنید که برای کسب اطمینان نسبت به اینکه تورم پیش‌زمینه باعث رشد حق بیمه خواهد شد، اخذ خواهند شد.

<sup>1</sup>. New Economic Policy(NEP)

<sup>2</sup>. Return on Capital

<sup>3</sup>. S&RC Ratio

- شناسایی زمینه‌های فرصت، و واکنش نسبت به آن‌ها. راهبردهای بازاریابی برای بهره‌جستن از فرصت‌های ارائه شده، تحت عنوان بخش بازاریابی، تنظیم می‌شوند.
- این بخش باید نحوه موضع‌گیری تیم مدیریتی برای آینده از طریق ارتقاء بهترین مهارت‌های مدیریتی سازمانی و برنامه‌ریزی منابع، را به ثبت برساند.
- این بخش، هر گونه اقدامات استراتژیک برای تغییر مشخصات استقرار را به ثبت می‌رساند. به‌طور مثال، استخدام کارمندانی زبده‌تر تا افرادی که ترک تحصیل کرده‌اند، توزیع تجربه در میان بخش‌ها، به‌طور مساوی.
- اقدامات داخلی، و نیازهای محوری.
- تعداد کارکنان، تعداد آن‌ها در تاریخ ۳۱ دسامبر هر سال می‌باشد.

ضمیمه‌ها باید شامل موارد ذیل باشند:

نتایج مالی برنامه‌ریزی شده (به‌صورت بخش‌بندی)

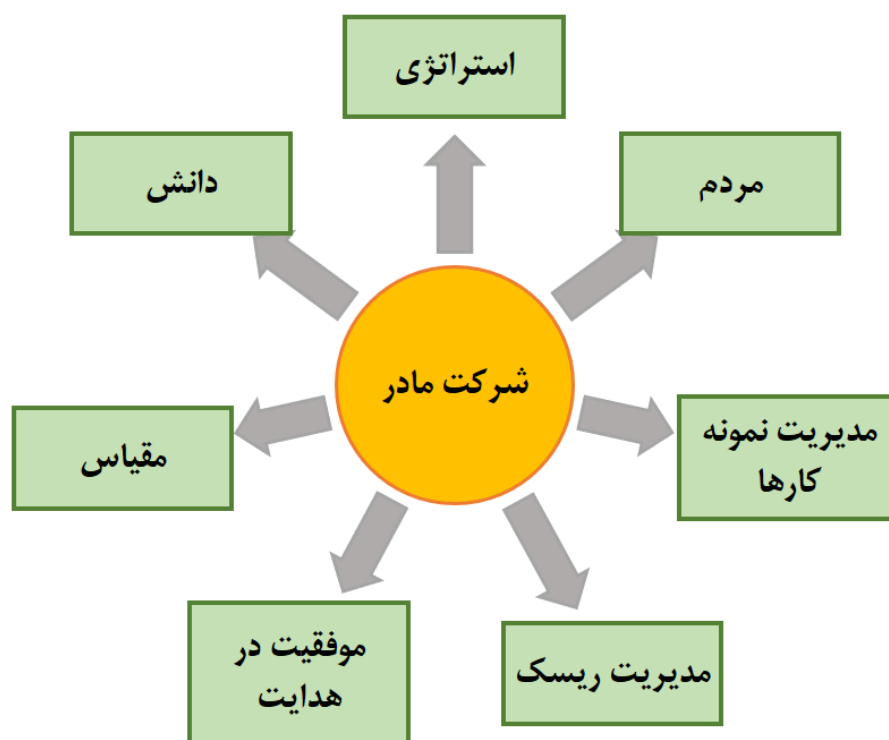
منابع مالی برنامه‌ریزی شده (به‌صورت بخش‌بندی)

## ضمیمه ۳-۵- مزیت ستاد

## نحوه افزایش اعتبار گروه‌ها

ده‌ها هزار شرکت خدمات مالی و میزان بسیار قابل توجهی از شرکت‌های تابعه گروه‌ها، در جهان وجود دارد. در نتیجه، دانستن این مسئله بسیار تامل برانگیز است که بسیاری از شرکت‌های هلدینگ، در واقع در حال تخریب اعتبار می‌باشند. شرکت‌های تابعه آن‌ها، به‌عنوان ماهیت‌هایی مستقل، یا در صورتی که بخشی از گروه دیگری شوند، ارزشمندتر خواهند بود.

هیچ شیوه منحصرًا صحیحی وجود ندارد که باعث ایجاد اعتبار شود اما به‌نظر می‌رسد که مادران موفق، بر برخی یا همه زمینه‌هایی که پیشتر در شکل ۶-۳ ارائه شدند، تاکید دارند.



آن‌ها این زمینه‌ها را برای به حداکثر رسانیدن مزایا، سخت تلقی می‌کنند. از سایر زمینه‌ها برای ممانعت از مداخله، بروکراسی و در نتیجه تخریب ارزش، اجتناب می‌گردد.

پس از بررسی آنچه که نشان‌دهنده طبقه‌بندی جهانی در هر زمینه است، موارد ذیل ارائه شده‌اند:

## الف- راهبرد

بهترین شرکت‌های مادر، از یک راهبرد گروهی مشخص واضح برخوردارند که توسط ذی‌نفعان درک می‌شوند. آن‌ها تمایل ندارند تا راهبردهای شرکت‌های تابعه خود را تجویز نمایند، اما در عوض یک چارچوب قوی از خط‌مشی را ارائه می‌دهند که این کسب‌وکارها، در درون آن صاحب اختیار می‌شوند. آن‌ها معمولاً، شیوه کنترل استراتژیکی را که پیشتر در بخش ۵ب۱، ذکر شد به کار می‌گیرند. این شیوه، شرکت‌های تابعه را قادر می‌سازد تا به نیازهای مشتریان پاسخ دهد، اما به شرکت هلدینگ این فرصت را می‌دهد تا تغییرات جهانی را سریع‌تر انجام داده و نیز مزیت مقیاس را به حداکثر برساند.

کنترل مرکزی	کنترل استراتژیک	کنترل مالی	
راهبرد اهداف مالی خط‌مشی‌ها	چارچوب استراتژیک اهداف مالی خط‌مشی‌ها	اهداف مالی خط‌مشی‌ها	مرکز
راهبرد خط‌مشی‌ها بازاریابی اجرا	راهبرد(در انطباق با مرکز) بازاریابی اجرا	بازاریابی اجرا	کسب‌وکار

## ضمیمه شماره ۳-۵-مزیت ستاد

نظرات	- بسیار متمرکز - سریع با تغییر تجارت الکترونیک <sup>۱</sup> - خوب برای هماهنگی کسب‌وکارهای مرتبط +	- توازن میان تمرکز و تمرکززدایی - هماهنگ با تغییر تجارت الکترونیک+همراستا - تمرکز خوب بر مشتری	- بسیار متمرکز - خوب برای کسب‌وکارهای غیرمرتبط - تغییر آرام با تغییر تجارت الکترونیک
-------	--	--	--

<sup>۱</sup>. Pan-business



– هزینه‌های پایین	– توانمندسازی خوب	– هزینه‌های بالا (ریسک)
– عدم تمرکز بر مشتری	– مدیریت برند	– تمرکز بالا بر مشتری
– توانمندسازی پایین	– اجرای سخت	– توانمندسازی بالا
– پشتیبان برند		– تعارض‌های برند
– اجرای آسان		– اجرای آسان

عامل رایج دیگر در راهبردهای گروه‌های موفق، تمرکز می‌باشد. آن‌ها می‌دانند که نمی‌توانند در همه موارد، همه جا جزء دسته‌بندی جهانی باشند، در نتیجه زمینه‌هایی را برمی‌گزینند که تمایل دارند در صحنه حضور داشته باشند و در نتیجه، جایگاهی پیشرو را در آن زمینه‌ها اتخاذ نمایند.

اولویت اصلی شرکت‌های تابعه، معمولاً مشتری محور است چراکه الزامات بازار متفاوت است و شرکت‌های مادر، از نیازهای مشتری، فاصله دارند. با این وجود، کسب‌وکارها مجاز به تکرار روشی نیستند که قبلاً توسط سایرین ابداع یا بهینه‌سازی شده است. مدل‌های کسب‌وکار رایج به کار گرفته می‌شوند، و در صورت امکان، آن‌ها از سفارشی سازی منطقه‌ای راهکارهای استاندارد استفاده می‌کنند.

## ب- دانش

سرمایه معنوی<sup>۱</sup> اصلی، نیروی حیاتی یک شرکت محسوب می‌شود و ضروری است که توسعه یافته، پشتیبانی شده و به اشتراک گذاشته شود. این دانش، حفاظ شرکت در برابر تکرار اشتباهات گذشته و زمینه اصلی نوآوری برای آینده محسوب می‌شود. متأسفانه، در طغیان ادغام‌ها و تملیک‌هایی که طی یک دهه گذشته رخ داده است، بسیاری از شرکت‌ها، در تلاش برای کاهش هزینه‌های پردازش، سرمایه‌های معنوی را رها کردند. از طرف دیگر، شرکت‌های مادر در دسته‌بندی جهانی، سرمایه معنوی قوی را که لوریج<sup>۲</sup> و تسهیم شده است را حفظ می‌کنند. دانش واقعی به اشتراک گذاشته شده، نیاز به یک پروسه شناسایی دانش کلیدی، شناسایی مخاطبین کلیدی و سپس مدیریت هر دو به واسطه تکنولوژی جهانی دارد.

1. Intellectual Capital

2. Leverage

نسبت موجودی خود مشتری به موجودی حساب است که برای باز کردن معامله لازم می‌باشد. لوریج توسط شرکت بروکر ارائه می‌شود و به مشتری اجازه می‌دهد با حجم‌های بیشتر از موجودی خود کار کند. لوریج به حساب مشتری واریز نمی‌شود و به طور مستقیم هنگام انجام معامله در بازار ارز، با در نظر گرفتن میزان لوریج تعیین شده در کابین شخصی، از آن استفاده می‌شود.

### یک درس از ارائه‌دهنده دسته‌بندی جهانی

رولز رویس<sup>۱</sup>، مدیران را بر آن داشت تا سرمایه معنوی را اندازه‌گیری و در حوزه مسئولیت خود، پاسخگوی آن باشند. اخراج کارکنان برای کاهش هزینه‌ها، اگر باعث صدمه به سرمایه معنوی شرکت شود به حساب مدیر، منظور خواهد شد.

### ج- مقیاس

ایجاد مزیت مقیاس، نسبتاً در چارچوب یک کسب‌وکار واحد، آسان است، اما در یک گروه، به‌مراتب سخت‌تر است. صرف‌نظر از اینکه بهترین شرکت‌های مادر، قادر هستند تا کارآیی واقعی را در شرکت‌های تابعه ایجاد نمایند، این مسئله با لوریج قدرت خرید آن‌ها، ساده‌سازی سیستم‌های فناوری اطلاعات، ایجاد پلتفرم‌های مشترک فناوری اطلاعات، تسهیل فرایندهای مشترک و برون‌سپاری این فرایندها با تصور اینکه سایرین می‌توانند این امور را به‌صورت کارآمدتر انجام دهند، انجام می‌شود. بهترین گروه‌ها مبادله میان مزیت مقیاس گروه و توانمندی‌های منطقه‌ای را درک می‌کنند.

### د- افراد

گروه‌های موفق، آنچه را باور دارند بزرگترین دارایی‌شان است - افرادشان، را به‌طور مثبتی انتخاب، توسعه، تشویق و به‌طور چرخشی، تغییر می‌دهند. آن‌ها فرهنگی را که مناسب سازمان و راهبرد برند انتخابی‌شان است را توسعه می‌بخشند. این مسئله معمولاً شامل ایجاد اعتبارهای تسهیم شده و رویکردی مشترک در میان همه تصمیم‌گیرندگان می‌شود.

### ه- مدیریت پرتفوی

بهترین شرکت‌های مادر، قادر هستند تا به شرکت‌های تابعه خود از طریق مهارتشان در کنترل و اختصاص سرمایه، ALM<sup>۲</sup> (به بخش ۷ مراجعه کنید)، و مدیریت پرتفوی کسب‌وکار، ارزش بیفزایند. از این طریق، آن‌ها قادر به کاهش هزینه سرمایه می‌باشند و از طریق یک تفکر خوب و برنامه مدیریت شده ادغام و تملیک، رهبریت بازار را به دست گرفته و افزونه‌ها<sup>۳</sup> را برای ایجاد هماهنگی ارائه می‌دهند. کسب‌وکارهای غیرفعال در پرتفوی، شناسایی شده و با تثبیت یا واگذاری، حل‌وفصل می‌شوند.

<sup>۱</sup> Rolls Ryce

<sup>۲</sup> Application Life Cycle Management

<sup>۳</sup> Add-ons

**و- مدیریت ریسک**

شرکت‌های مادر می‌توانند به‌وضوح از طریق اجرای مدیریت ریسک شرکتی به‌واسطه گروه، همانطور که در بخش ۴۵۲، توضیح داده شده است، ارزش بیفزایند. بسیاری از آن‌ها، مدیر ارشد ریسک را به‌کار می‌گیرند.

**ضمیمه ۳-۵- مزیت ستاد****ز- ایجاد انگیزه برای دستیابی به موفقیت**

این زمینه، در واقع می‌تواند تفاوتی در عملکرد شرکت‌های تابعه ایجاد نماید. بهترین شرکت‌های مادر، آن شرکت‌هایی هستند که معیارهای واضحی را بابت آن موارد کمی دارند که در واقع از اهمیت برخوردارند، اهداف طولانی‌مدتی را در زمینه کسب‌وکار ایجاد می‌کنند، و نتایج را به‌طور دقیقی، نظارت می‌کنند.

آن‌ها قادر هستند تا اقدام سریع و قاطعی را در هنگامی که عملکرد کاملاً مغایر با برنامه است اتخاذ نمایند. تلاش و منابع را برای اندازه‌گیری و مدیریت هر چیزی که نامرتب است، هدر نمی‌دهند. مهم‌تر اینکه، آن‌ها ارزش واقعی اهداف کسب‌وکار واضح را درک می‌کنند.

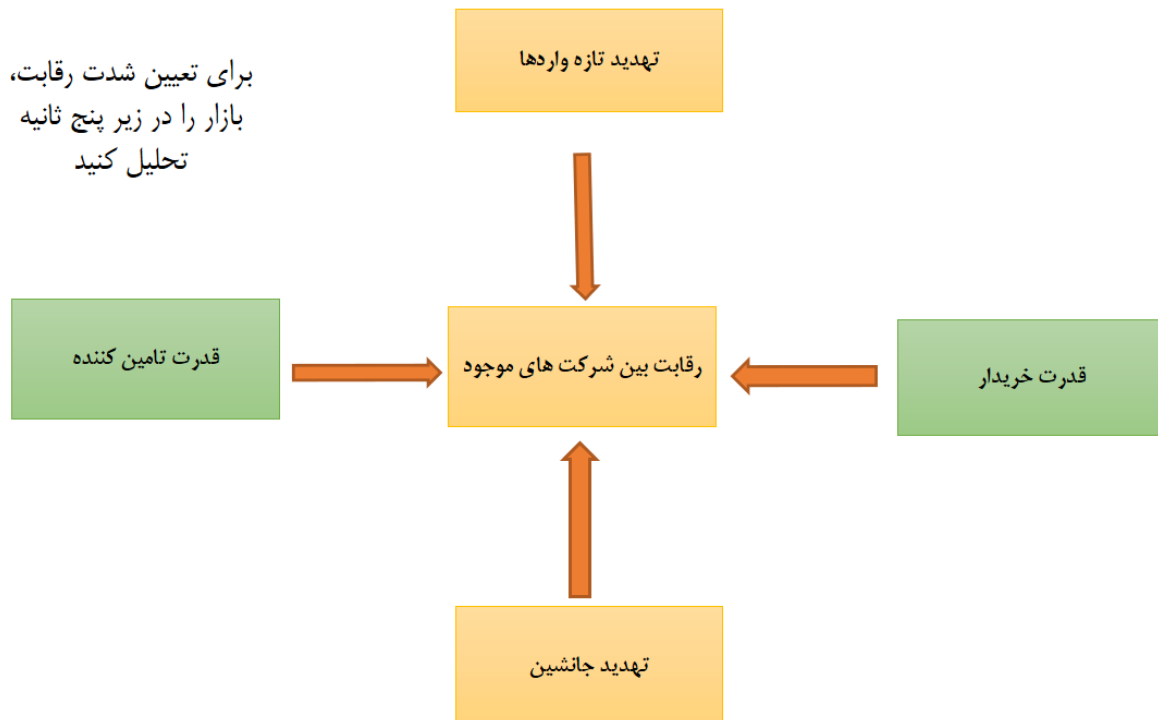
## ضمیمه ۴-۵- ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک

این ضمیمه، برخی از ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک را در که در بخش ۵ج ۱ ذکر شده بودند را با کمی جزئیات بیشتر، توضیح می‌دهد.

۱- نیروهای پنج‌گانه پورتر<sup>۱</sup>

ابزار نیروهای پنج‌گانه، توسط مایکل پورتر از مدرسه کسب‌وکار هاروارد ارائه گردید که شیوه‌ای آسان برای نشان‌دادن وضعیت رقابت در یک بازار محسوب می‌شود.

نمودار الف: نیروهای پنج‌گانه پورتر



<sup>1</sup>. Porter's five Forces

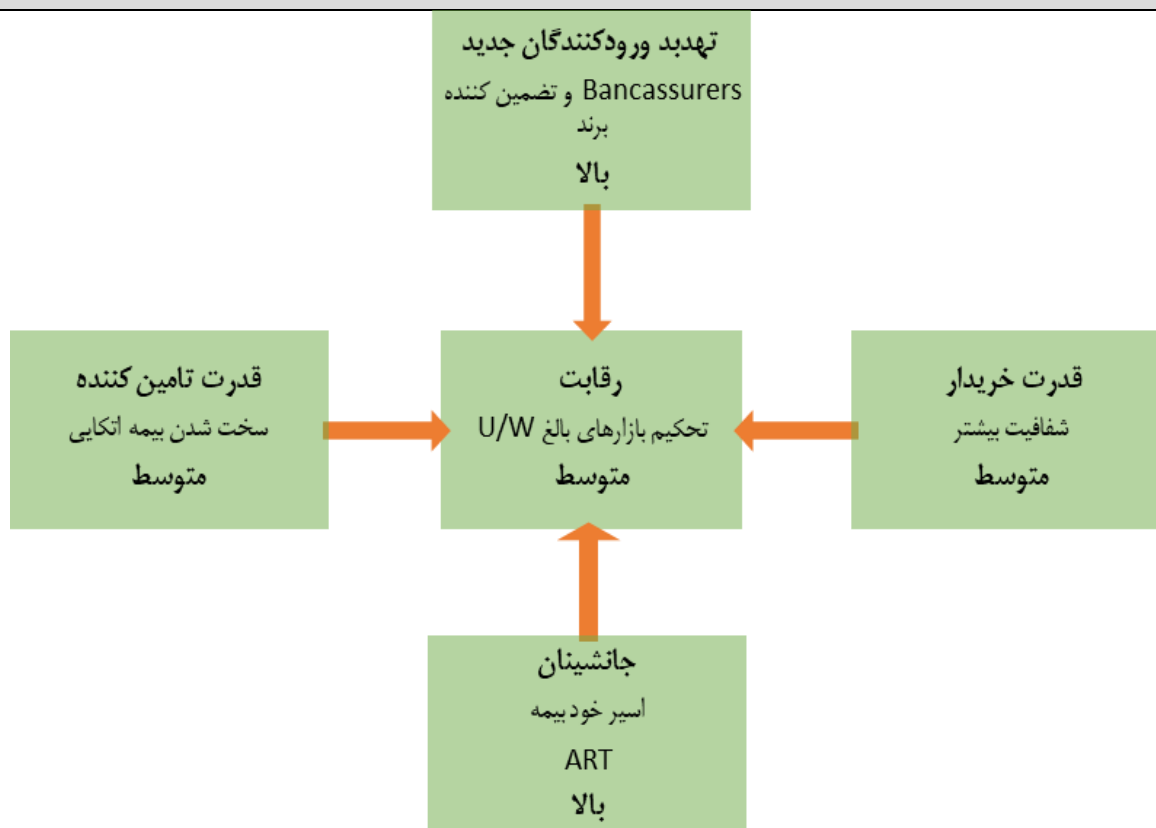
## وبسایت‌های مفید

[www.mindtools/pages/article/newTMC](http://www.mindtools/pages/article/newTMC)

پنج محرک اصلی رقابت که در شکل الف نشان داده شده است (تهدید تازه واردها؛ قدرت خریدار؛ تهدید جایگزین‌ها؛ قدرت عرضه‌کننده، رقابت میان شرکت‌های موجود) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. ذیل هر یک، لیست مسائل کلیدی به‌همراه ارزیابی ریسک مختص هر شرکت، ارائه شده است. نمونه از بازار بیمه در سال ۲۰۰۳، در شکل ب نشان داده شده است. پنج عامل، برای کمک به تاکید بر توجه مدیریت بر بازار، مفید می‌باشند، اما ماهیتا در سطح نسبتاً بالایی قرار دارند.

## ضمیمه ۴-۵- ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک

## نمودار ب: نیروهای پنجگانه پورتر - مثال بیمه



## ۲- ماتریس بوستون

ابزار مدیریت پرتفوی بسیار شناخته شده است که توسط گروه مشاورین بوستون چند دهه گذشته ارائه شده است و برای تعیین نحوه مدیریت کسب‌وکارهای مختلف در پرتفوی یک شرکت در مراحل مختلف تکاملشان، مورد استفاده قرار می‌گیرد. هدف آن، ارائه یک پرتفوی متوازن از دانه ذرت، ستاره‌ها و گاوهای نقد<sup>۱</sup> می‌باشد، چراکه این کسب‌وکارهای مختلف ممکن است بتوانند مکمل یکدیگر باشند.

## ضمیمه شماره ۴-۵- ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک

وبسایت‌های مفید

[www.valuebasemanagement.net/methods](http://www.valuebasemanagement.net/methods)

## ۳- تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش

تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، که در شکل و، توضیح داده شده است، ابزاری دیگر است که توسط مایکل پورتر<sup>۲</sup>، برای اولین بار ارائه شده است.

## شکل و: زنجیره ارزش چیست؟

زنجیره ارزش، ابزار اولیه برای تجزیه و تحلیل استراتژیک می‌باشد.

این ابزار می‌تواند در کل صنعت یا یک شرکت انفرادی در آن صنعت، اعمال شود.

دیدگاه وی، آن بود که یک کسب‌وکار یا حتی کل صنعت، می‌تواند به زنجیره‌ای از عوامل تقسیم‌بندی شود که هر یک باید ارزشی را به مشتری نهایی اضافه نمایند. در نتیجه، کسب‌وکار تجزیه و تحلیل می‌شود تا برای هر عامل، تعیین کننده عوامل ذیل باشد:

<sup>1</sup>. Cash Cows

سرمایه‌گذاری یا شعبه‌ی فرعی شرکت که با سود فراوان آن شعبه‌های کم سودتر را تقویت می‌کنند و یا دست به سرمایه‌گذاری نوینی می‌زنند.

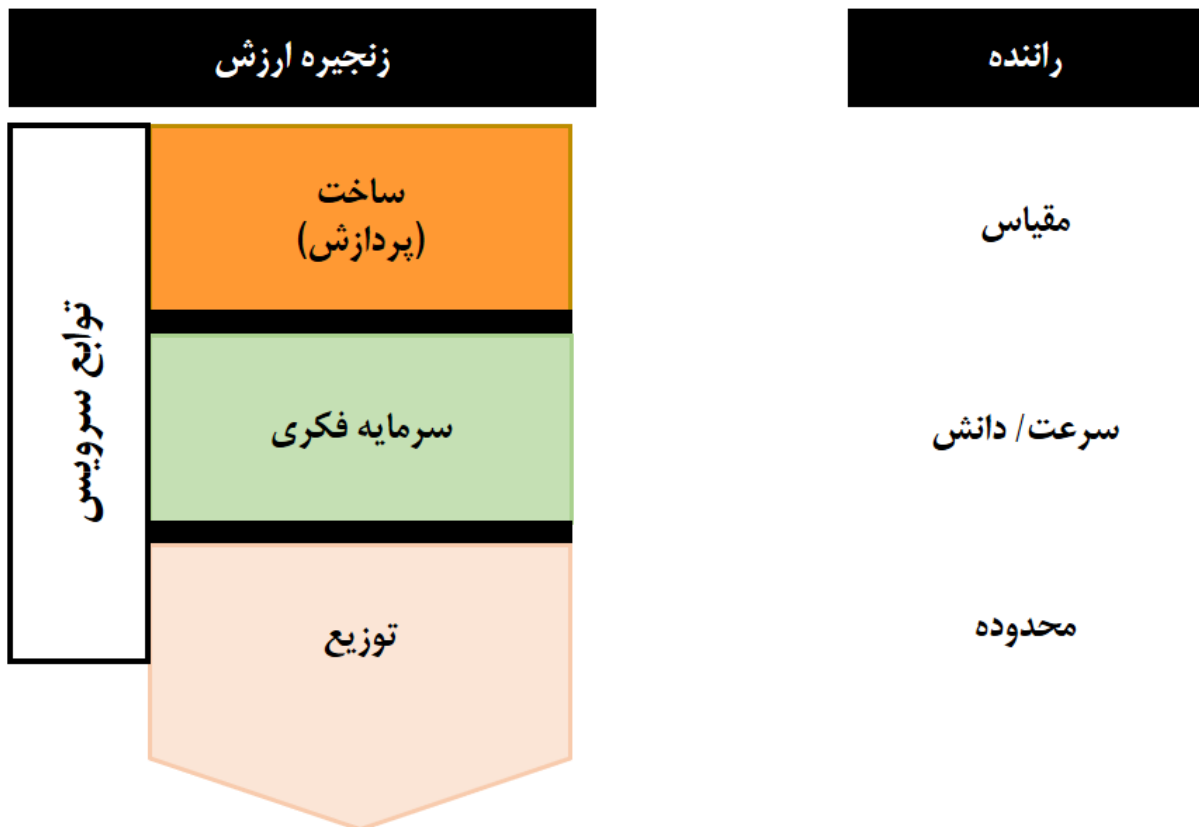
<sup>2</sup>. Michael Porter

- چه میزان ارزش، اضافه می‌نماید؟
- آیا در زمینه آنچه که انجام می‌دهد، در دسته‌بندی جهانی قرار دارد؟
- آیا می‌توانست توسط سایرین بدون مصالحه با کل فعالیت، بهتر انجام شود/مدیریت شود؟

نتیجه این شیوه، ممکن است تصمیمی در جهت برون‌سپاری یک فعالیت، فروش بخشی از کسب‌وکار، تخصص یافتن، ورود به سرمایه‌گذاری مشترک و غیره باشد. در نتیجه، گفته می‌شود که زنجیره‌های ارزش در حال تفکیک هستند و دوباره به‌طور دیگری، سرهم می‌شوند.

### نمودار ز: زنجیره ارزش

در زیر سطح یک شرکت سه نوع تجارت وجود دارد



## ضمیمه شماره ۴-۵- ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک

شکل ز، یک زنجیره ارزش بسیار ساده را برای شرکتی که به‌طور عمودی یکپارچه‌سازی شده است نشان می‌دهد که به دسته‌بندی تولید، سرمایه معنوی و توزیع، تقسیم بندی می‌شود و همه تحت پوشش بخش خدمات‌رسانی همچون نیروی انسانی، فناوری اطلاعات و تامین مالی می‌باشند. تحلیل‌ها، حاکی از آن است که هر عامل، از محرک متفاوتی برخوردار است. تولید، به‌دنبال صرفه‌جویی به مقیاس، است، سرمایه معنوی، با دانش فنی و سرعت عرضه به بازار و توزیع با صرفه‌جویی‌های ناشی از تنوع تولید<sup>۱</sup>، تحریک می‌شود. تلاش در جهت انجام همه این عوامل در یک کسب‌وکار واحد، اغلب، تضادها و توافقی‌هایی را در مدیریت داخلی ایجاد می‌کند که منتهی به عملکردی با مطلوبیت پایین می‌شود. با این وجود، بسیاری از شرکت‌ها تصمیم گرفتند تا همه چیز را در جهت حفظ کنترل و ارتباط، انجام دهند. از زمان توسعه فناوری اطلاعات که به گفته آی.بی.ام «بر محدودیت‌های زمانی و مکانی غلبه می‌کند»، تفکیک زنجیره ارزش، نه‌تنها امکانپذیر، بلکه به‌طور روزافزونی رایج شده است.

## ۴- چارچوب هفت اس مک‌کینزی

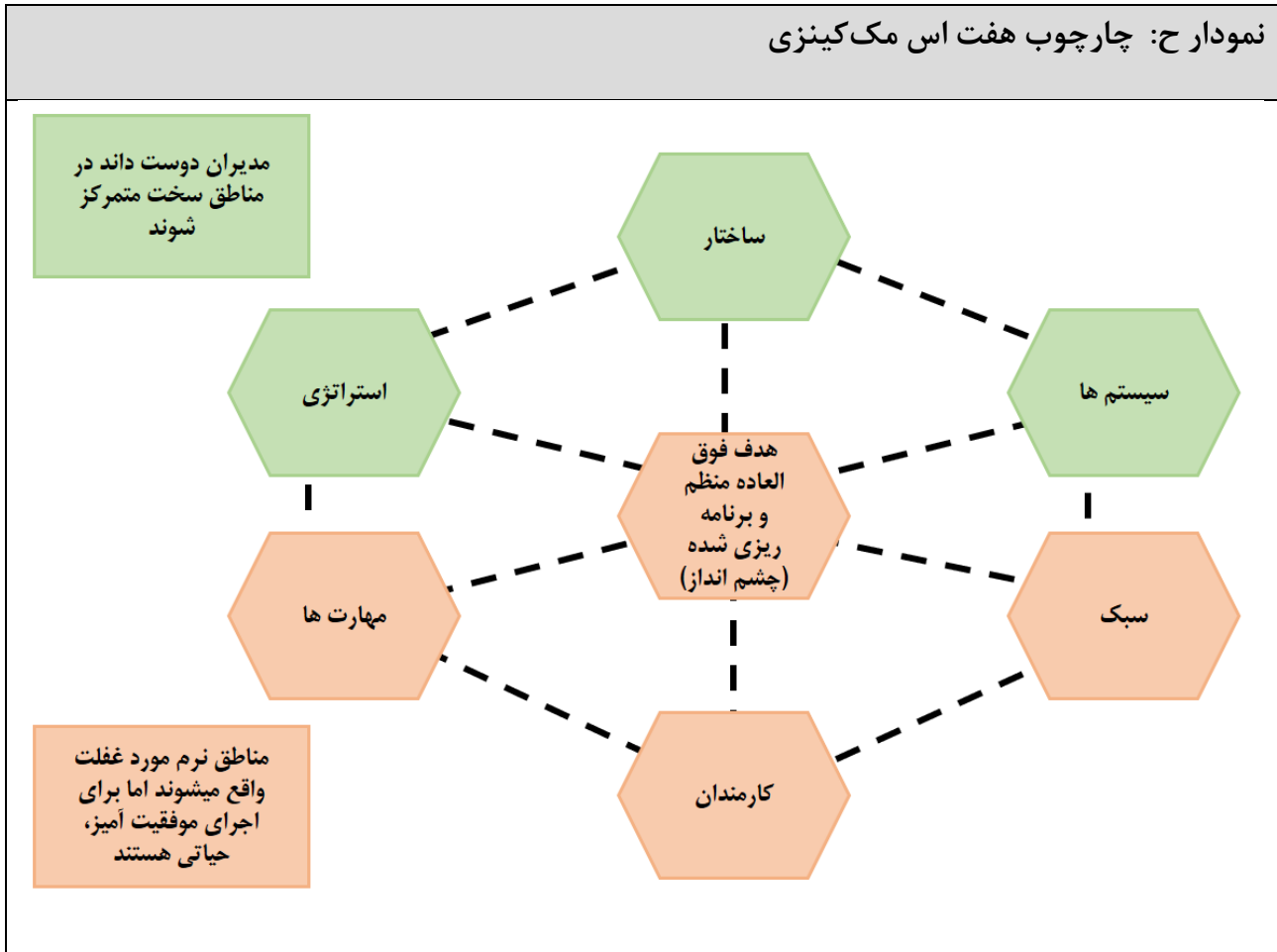
این ابزار، توسط مکینزی و شرکت مشاورین بین‌المللی ارائه شده است که ادعا کرده‌اند که یک راهبرد کسب‌وکار برای اینکه به‌طور موفقیت‌آمیزی در یک سازمان، اجرا شود، نمی‌تواند به‌طور مستقل ادامه فعالیت دهد و ضروری است توسط شش زمینه برنامه‌ریزی حمایت شود. برای سهولت در ارجاع، هر یک با حرف «اس» شروع می‌شود (اگرچه برای رسیدن به این ترتیب، واژه چشم‌انداز تبدیل به «هدف عالی» شده است، به شکل ح مراجعه نمائید). هنگامی که مک‌کینزی، به یک مشتری برای ایجاد یک برنامه استراتژیک کمک کرد، آن گزارش اغلب به هفت بخش مرتبط با هفت اس تقسیم‌بندی شد.

---

<sup>1</sup>. Economy of Scope



## نمودار ح: چارچوب هفت اس مک کینزی



یکی از جوانب جذاب کار مک کینزی، آن است آن‌ها کشف کردند زمینه‌های فرایندگرا یا زمینه‌های «سخت» خود را، ساختار و سیستم‌ها در یک کسب‌وکار معمولی، بیشترین توجه را به خود جلب می‌کنند، درحالی‌که زمینه‌های «آسان‌تر» شامل:

- سبک (فرهنگ)؛
- مهارت‌ها (شایستگی‌های محوری)؛
- کارکنان (توسعه فردی، انگیزش، ترغیب)؛ و
- هدف عالی (چشم‌انداز)

گرایش دارند تا توجه کمتری را به خود جلب کنند. این اغماض ممکن است مانعی در اجرای موفقیت‌آمیز محسوب شود.

## ضمیمه شماره ۴-۵- ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک

## فکر کنید: زمینه‌های «آسان» و هوش هیجانی

برخی از منتقدین، دیدگاهی را مبنی بر این مسئله اظهار داشته‌اند که مدیریت زمینه‌های «آسان» راهبرد، به‌عبارت دیگر، درک نحوه انجام و رفتار افراد، نیاز به هوش هیجانی بیشتری دارد. همانطور که زنان، علی‌الخصوص، ادعا کرده‌اند که این توانایی را به‌مراتب بیشتر از مردان در اختیار دارند، این مسئله به‌عنوان زمینه بحثی برای افزایش نسبت زنان در هیئت‌مدیره، مطرح شده است. شما موافق هستید؟

## وبسایت‌های مفید

[www.12manage.com/methods](http://www.12manage.com/methods)

## ۵- تجزیه و تحلیل شایستگی‌های محوری

این ابزار، توسط همل و پراهالد<sup>۱</sup> از مدرسه کسب‌وکار لندن ارائه شده است و در برخی موارد، مشابه تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش می‌باشد. چنین فرض شده است که برخی از شایستگی‌های محوری، برای موفقیت در کسب‌وکار، ضروری می‌باشند. این موارد شناسایی شده و با شایستگی‌های فعلی کسب‌وکار منحصر به یک فرد، مقایسه شده‌اند. این مسئله به مدیریت، شاخصی را در زمینه اینکه چه صلاحیت‌هایی نیاز است توسعه یابند و اینکه اختلاف آنقدر زیاد است که بهتر است از آن بازار خاص خارج شویم، ارائه می‌نماید.

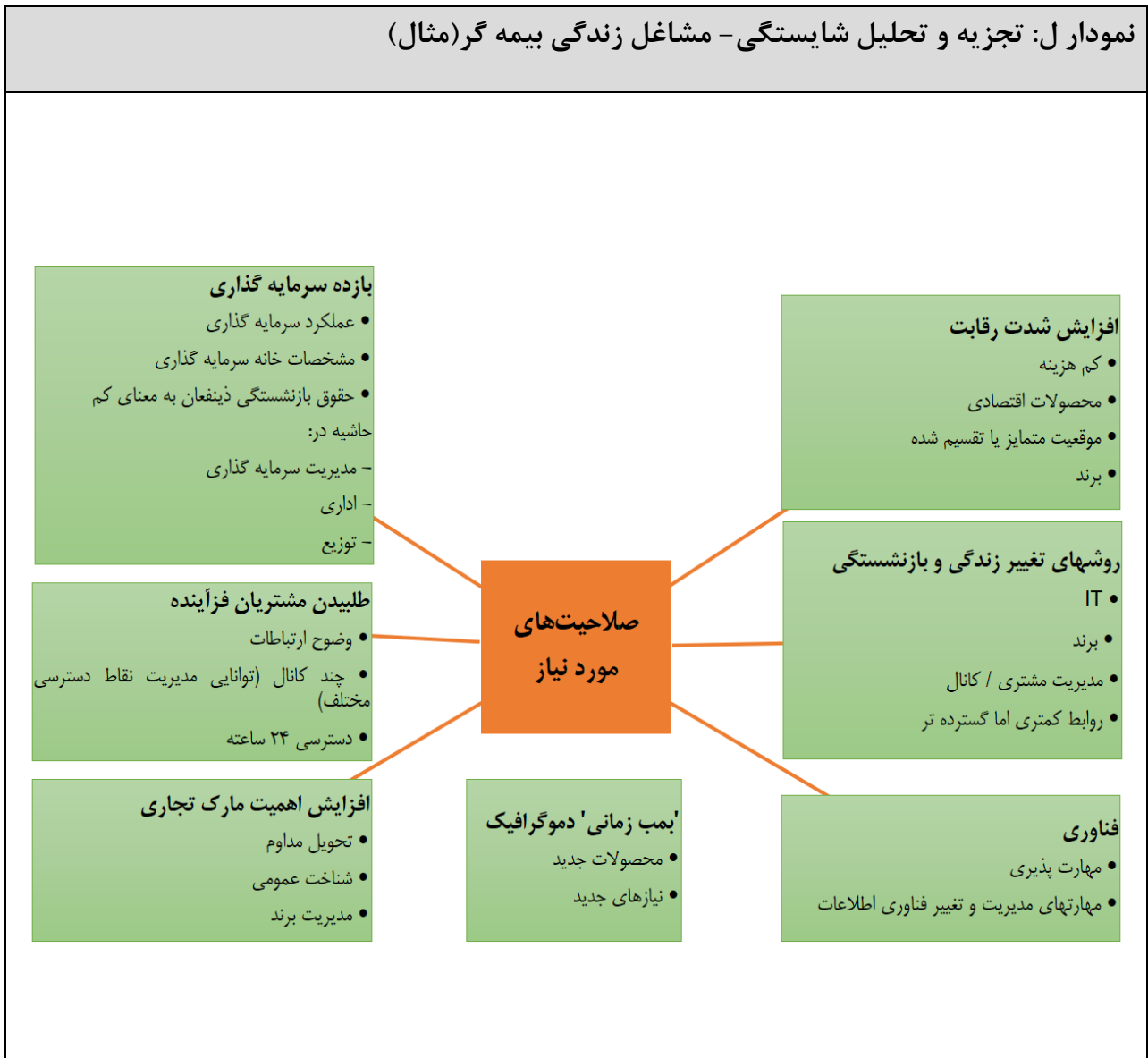
سه معیار برای تشخیص یک شایستگی محوری آن است که باید:

- دسترسی به تنوع گسترده‌ای از بازارها را ایجاد نماید؛
- به‌طور قابل توجهی، در دستیابی به مزایای محصول نهایی کمک نماید؛
- تقلید از آن برای رقبا مشکل باشد.

همل و پراهالد، تصور کردند که یک کسب‌وکار نیاز دارد تا تعداد مطلوبی از شایستگی‌ها را مدنظر قرار دهد اگر راهکارهای مورد استفاده مفید واقع شوند-سه یا چهار شایستگی، بسیار کم است و ۴۰ بسیار زیاد است.

<sup>1</sup>. Hamel and Prahalad

## نمودار ل: تجزیه و تحلیل شایستگی - مشاغل زندگی بیمه گر(مثال)



شکل ۱ نشان‌دهنده تجزیه و تحلیل از یک شرکت بیمه عمر در یک بازار در حال تغییر در هزار جدید می‌باشد که در آن ۲۰ شایستگی، شناسایی شده است و مدیریت پس از ملاحظات مقتضی، تصمیم گرفته است تا فعالیت در زمینه عمر را در کسب‌وکارهای جدید، مسدود نماید.

ضمیمه شماره ۴-۵-ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک

وبسایت‌های مفید

[www.quickmba.com/strategy/core-competencies](http://www.quickmba.com/strategy/core-competencies)



## فصل ششم

### فرایندهای کنترل در بیمه

## فصل ۶: فرایندهای کنترل در بیمه

### ۱-اهداف یادگیری

این فصل، مربوط به بخش ۶ سرفصل درسی می‌باشد.

شما، در پایان این فصل و انجام تحقیق شخصی، خواهید توانست تا:

- هدف از بودجه‌بندی را توضیح داده و تاثیر رویکردهای مختلف در فرایند بودجه‌بندی را ارزیابی نمائید؛
- اهمیت استفاده از معیارهای غیرمالی عملکرد را توضیح دهید؛
- موارد استفاده از کارت امتیازی متوازن و پنج‌مارکینگ را توضیح دهید؛
- وظیفه محوله به بخش حسابرسی داخلی را ارزیابی نمائید.

## ۲-مقدمه

ضروری است که همه شرکت‌ها، سیستم موثری از کنترل داخلی را ایجاد نمایند؛ که این مسئله در قانون شرکت‌ها<sup>۱</sup>، کتابچه سیستم و کنترل نهاد نظارت بر خدمات مالی<sup>۲</sup>، تدوین شده است، و همچنین طبق توانگری<sup>۳</sup>، یک الزام محسوب می‌شود. کنترل داخلی در این بافت، به معنای دسته‌ای از کنترل‌هایی است که توسط شرکتی انجام می‌شود که نظارت و تایید می‌کند که کسب‌وکار، مطابق با خط‌مشی‌ها و فرایندهای زیربنایی آن و مطابق با قانون و مقررات مربوطه، انجام می‌شود.

در صورتی که مدیران، مسئولیتی را در قبال فعالیت‌ها داشته باشند، باید بر آن اعمال کنترل نمایند؛ این مسئله جزء لاینفک از نقش آن‌ها محسوب می‌شود. در نتیجه، کنترل در همه بخش‌های یک سازمان رخ می‌دهد و در همه سطوح عمل می‌کند. به طور مثال، در سطوح بالایی شرکت، مدیر ارشد اجرایی، وضعیت کلی را به هیئت‌مدیره، به طور ماهیانه، گزارش می‌دهد. هیئت‌مدیره سپس به طور رسمی به سهام‌داران طی گزارش و حساب‌های سالیانه، گزارش می‌دهد. شرکت‌های بزرگ، مانند بسیاری از عملیات‌های بیمه‌ای، و خصوصاً شرکت‌های بورسی که در ایالات متحده پذیره‌نویسی شده‌اند، نیز نتایج سه‌ماهه خود را صادر می‌کنند. اظهارنامه‌های قانونی<sup>۳</sup> نیز باید به طور منظم، به بخش دولتی یا مقررات‌گذار مناسبی، ارائه گردد. در طرف دیگر شرکت، ناظران خط‌مقدم، به طور ماهیانه، هفتگی یا به طور مکرر، به مدیران خود، در خصوص عملکرد طرح‌های واحد و بودجه‌ها، گزارش می‌دهند.

۵ اصل کنترل شامل موارد ذیل می‌باشند:

۱- برنامه آنچه که دستیابی به آن ضروری است - شامل معیارها و اهداف عملکردی.

۲- معیار آنچه که به طور منظم به دست آمده است.

۳- مقایسه یافته‌های واقعی با برنامه.

۴- اقدام برای اصلاح انحراف‌ها از برنامه.

۵- گزارش نتایج برای اصلاح برنامه در صورت ضرورت.

1. Companies Act

2. The FSA SYSC Handbook

3. Statutory Returns

این اصول به داخل سازمان نفوذ می‌کنند، در نتیجه، موفقیت و غیره هر واحد، قسمت، بخش یا برنامه شرکت، به‌طور مداوم مورد بررسی قرار گرفته می‌شوند.

### الف - فرایندهای کنترل

شرکت‌های بزرگ، سازمان‌هایی بسیار پیچیده هستند و در نتیجه شبکه‌ای از فرایندهای کنترل را در اختیار دارند که منجر به ارائه گزارشاتی در خصوص بسیاری از جوانب عملکردی می‌شود. از این میان، مهم‌ترین آن‌ها، بودجه‌بندی می‌باشد. در اغلب شرکت‌ها، بودجه‌ها برای کنترل موثر و مدیریت امور مالی شرکت و تخصیص منابع، ضروری می‌باشند. فرایند بودجه‌بندی، بشرح ذیل در بخش الف توضیح داده شده است.

البته، یک شرکت نمی‌تواند کنترل موثر را فقط با استفاده از معیار مالی، انجام دهد. این بدان معناست که آن‌ها همچنین تاحدودی نیاز دارند تا از معیارهای عملکردی غیرمالی استفاده کنند. برخی از چالش‌های مرتبط با این معیارهای شخصی‌تر در بخش ب، توضیح داده شده‌اند.

کنار هم آوردن هر دو معیارهای عملکردی مالی و غیرمالی، ممکن است نیاز به یک سیستم اختصاصی داشته باشد. تعدادی از این سیستم‌ها موجود می‌باشد که شامل منشور عملکرد<sup>۱</sup>، فرایند اندازه‌گیری عملکرد کمبریج<sup>۲</sup>، و فرایند نگهداری و تعمیرات بهره‌ور فراگیر<sup>۳</sup> می‌باشند. اما، کارت امتیازی متوازن، سیستمی است که تا به امروز، به‌طور گسترده‌ای در صنعت بیمه مورد استفاده قرار گرفته است که در بخش ج توضیح داده شده است.

در صورتی که کنترل به‌طور جداگانه از دنیای واقعی انجام شود، از موارد کاربرد محدودی برخوردار خواهد بود. در نتیجه، اغلب شرکت‌ها، معیارهای عملکردی خود را به فرایند بنچ‌مارکینگ متصل می‌کنند تا استانداردهای داخلی آن را با رقبای خود و احتمالاً بهترین استانداردها در سایر صنایع مقایسه کنند. این مسئله نیز در بخش ج توضیح داده شده است.

نهایتاً، لحاظ نمودن کنترل بدون ارائه توضیحی از حسابرسی داخلی، کامل نخواهد بود. این موضوع در بخش د توضیح داده شده است.

<sup>1</sup>. Performance Prism

<sup>2</sup>. The Cambridge Performance Measurement Process

<sup>3</sup>. Total Productive Maintenance(TPM) Process



## ب- تدوین اهداف

انجام اندازه‌گیری‌های عملکرد از طریق بودجه‌بندی و کارت امتیازی متوازن، طبیعتاً منتهی به تعیین اهداف می‌شود. هنگامی که این موارد، به صورت آبخاری در سطح سازمان قرار داده شوند، اهداف، بسیار متنوع و معیارهای عملکردی، قابل دستیابی خواهند بود. اولویت‌بندی و انتخاب اینکه آن‌ها بر کدامیک از این موارد نظارت خواهند کرد و تدوین اهداف خاص برای زیرمجموعه‌های آن‌ها، جزء وظایف مدیریت محسوب می‌شود. مفهوم هدف، بدین معناست که عدم موفقیت در دستیابی به آن، نشان‌دهنده عملکردی نامطلوب می‌باشد مگر آنکه توضیحی قانع‌کننده بتوان ارائه نمود. انتخاب اهداف صحیح، در موفقیت نهایی سازمان حیاتی است. آن‌ها به پاداش‌ها متصل می‌شوند و در نتیجه تمایل دارند آنچه که در عمل رخ می‌دهد را به دست آورند. تدوین اهدافی نادرست یا اهدافی که قابل دستکاری شدن هستند، می‌تواند زیان‌بخش باشد.

موارد ذیل، برخی از دستورالعمل‌های مفید در زمینه تدوین اهداف می‌باشند:

- **قابل اندازه‌گیری** - در صورت امکان، اهداف باید براساس شرایط کمی یا کیفی واضح، توضیح داده شوند.
- **دقیق** - آن‌ها باید به قدر کافی دقیق باشند تا از هرگونه بحث و ادعا درخصوص اینکه آیا به دست آمده‌اند یا خیر، جلوگیری گردد.
- **قابل اثبات** - باید امکان آن وجود داشته باشد که اثبات شود آیا آن‌ها به دست آمده‌اند یا خیر.
- **نباید تعداد آن‌ها بسیار زیاد باشد** - در صورتی که تلاش برای دستیابی به بیش از شش هدف، در هر بازه زمانی، صورت پذیرد، موفقیت در همه آن‌ها، بعید است. اهداف باید فقط بر اساس اولویت‌های اصلی ضروری برای دستیابی به آن‌ها، تدوین شوند.
- **دوره زمانی مناسب** - دوره زمانی براساس هدف تغییر می‌کند. برخی از آن‌ها به سرعت قابل دستیابی هستند، برخی دیگر ممکن است زمان بیشتری ببرند.
- **بسط یافتن** - اهداف باید بسط یابند اما هدفی بسیار سخت، یا هدفی که به طور اختیاری تحمیل شده است، می‌تواند زیان‌بخش باشد. اغلب، درخواست از افراد برای پیشنهاد یک هدف، ایده‌ای خوب محسوب می‌شود - این شیوه، به طور شگفت‌انگیزی ممکن است از آنچه که شما انتظارش را دارید، بیشتر مستلزم تلاش و پشتکار باشد.
- **تاریخ تکمیل** - در هنگام انتخاب اهداف و تعیین دقیق تاریخ تکمیل، شما تصمیم خواهید گرفت که در آن زمان، چه تاریخی بهترین محسوب می‌شود. با این وجود، شرایط می‌تواند به سرعت تغییر کند

در نتیجه، مقتضی است که در هنگام تدوین اهداف، توافق نمائید و آن‌ها را قبل از تاریخ تکمیلشان، بررسی نمائید.

### اهداف هوشمندانه<sup>۱</sup>

برخی از شرکت‌ها، سرنام هوشمندانه را در هنگام تدوین اهداف اتخاذ می‌کنند. این مسئله، به اندازه لیست فوق، دقیق نیست، اما به خاطر سپردن آن، به مراتب آسان‌تر است.

### ۳-واژگان کلیدی

در این فصل، اصطلاحات و مفاهیم ذیل شرح داده خواهد شد:

کنترل <sup>۲</sup>	بودجه ثابت <sup>۳</sup>	کارت امتیازی متوازن	بنچ‌مارکینگ فرایند <sup>۴</sup>
اهداف <sup>۵</sup>	بودجه متغیر <sup>۶</sup>	شاخص عملکرد کلیدی <sup>۷</sup>	بنچ‌مارکینگ محصول <sup>۸</sup>
بودجه <sup>۹</sup>	بودجه‌بندی بر پایه صفر <sup>۱۰</sup>	زمان عملکرد <sup>۱۱</sup>	بنچ‌مارکینگ مشتری <sup>۱۲</sup>
کنترل اجرای بودجه <sup>۱۳</sup>	بودجه چرخشی <sup>۱۴</sup>	کدگذاری چراغ راهنمایی <sup>۱۵</sup>	حسابرسی خارجی <sup>۱۶</sup>
مغایرت‌ها <sup>۱۷</sup>	پیش‌بینی <sup>۱۸</sup>	بنچ‌مارکینگ <sup>۱</sup>	حسابرسی داخلی <sup>۲</sup>

1. SMART
2. Control
3. Fixed Budget
4. Process Benchmarking
5. Targets
6. Variable Budget
7. Key Performance Indicator
8. Product Benchmarking
9. Budget
10. Zero-based Budget
11. Milestone
12. Customer Benchmarking
13. Budgetary Control
14. Rolling Budget
15. Traffic Light Coding
16. External Audit
17. Variances
18. Forecasting

بودجه‌بندی پایین به بالا <sup>۳</sup>	معیارهای عملکرد مالی <sup>۴</sup>	بودجه‌بندی بالا به پایین <sup>۶</sup>	بنچ‌مارکینگ استراتژیک <sup>۵</sup>
معیارهای عملکرد غیرمالی <sup>۷</sup>	بنچ‌مارکینگ مالی <sup>۸</sup>		

#### ۴- فرایند بودجه‌بندی

##### الف-۱- موارد استفاده بودجه‌ها

بودجه‌ها، صورت‌وضعیت‌هایی بر مبنای اصطلاحات مالی در خصوص عملکرد برنامه‌ریزی شده در آینده بدیهی هستند. بودجه‌ها معمولاً به‌طور سالیانه آماده می‌شوند، اما ممکن است به‌طور مکرر، خصوصاً در بازارها منوط به تغییرات سریع، به‌روز رسانی شوند. آن‌ها به‌منظور اهداف ذیل مورد استفاده قرار می‌گیرند:

- نشان دادن مضامین مالی یک برنامه؛
- تعیین منابع مالی ضروری برای دستیابی به برنامه؛
- کمک به کنترل عملکرد براساس برنامه.

طی دوره زمانی برنامه، بودجه به‌عنوان موضوعی که به‌طور منظم به آن رجوع می‌شود و هرگونه مغایرت میان درآمد پیش‌بینی شده و درآمد واقعی، هزینه‌ها و غیره، مشخص می‌گردد (که این فرایند کنترل اجرای بودجه نامیده می‌شود). معمولاً به‌طور معمول انتظار می‌رود که افرادی که مسئول فعالیت‌های بودجه‌بندی هستند، در خصوص عملکردشان گزارش دهند و دلایل مغایرت‌های قابل توجه را ارائه دهند. این مسئله، به مدیران، این توانایی را خواهد داد تا اقدامی اساسی را در خصوص شرایط تغییر یافته اتخاذ نمایند.

1. Benchmarking

2. Internal Audit

3. Bottom-up Budgeting

4. Financial Performance Measures

5. Strategic Benchmarking

6. Top-down Budgeting

7. Non-financial Performance Measures

8. Financial Benchmarking

**بودجه‌بندی در عمل: دیدگاه مدیریتی**

برنامه‌های مفصلی که همه جوانب فعالیت‌های سازمان را پوشش می‌دهند، به‌طور معمول، برای مجموع مدت یکسال، به‌طور ماهیانه، تقسیم‌بندی می‌شوند. برای این هدف، آن‌ها از ابزاری که بودجه‌بندی نامیده می‌شود، استفاده می‌کنند. بودجه افراد و بخش‌ها، نشان‌دهنده وجوه یا منابع تخصیص داده شده و اهداف مالی آن‌هاست که به‌صورت درآمد و مخارج اعلام می‌شوند.

مهم است که بودجه‌بندی در حالی انجام شود که اهداف استراتژیک و سایر اهداف شرکت در چارچوب برنامه شرکتی آن، مدنظر قرار گرفته شوند. در صورت وجود یک برنامه پنج‌ساله، ضروری است که بودجه ۱۲ ماه آینده، نشان‌دهنده جایگاهی باشد که شرکت انتظار دارد از لحاظ شرایط مالی در پایان دوره دوازده ماهه به‌عنوان بخشی از اهداف کلی خود، قرار داشته باشد.

بودجه، یک اقدام رسمی قابل پیش‌بینی در فرایند مدیریت، ارائه می‌دهد که به‌طور غیرقابل انکاری با برنامه‌ریزی آتی و کنترل سازمان، متصل است که به‌شکل یک سیکل به‌عبارت دیگر، یک شیوه مستمر و مکرر است. اهداف و مقصودها، فرضیات و پیش‌بینی‌های اولیه، به‌طور رسمی در برنامه‌ها و بودجه‌های مفصل (نتایج پیش‌بینی شده) ارائه می‌شوند. در عوض، با تعیین دوره مالی، و در سرتاسر آن دوره، عملکرد واقعی با برنامه مقایسه شده و در صورت ضرورت اقدام اصلاحی، برای دستیابی به هدف، اخذ می‌گردد.

**الف ۲- محتوای بودجه**

بودجه یک شرکت، احتمالاً بر مبنای شرایط کوتاه‌مدت تدوین می‌شود و سندی با جزئیات مفصل است تا یک برنامه. به‌طور معمول، همه موضوعاتی که در حساب‌های سالیانه، گزارش می‌شوند را شامل می‌شود و بودجه‌هایی خاص برای درآمد و مخارج (که هر دو، سود برنامه‌ریزی شده را به‌دست می‌دهند)، و ترازنامه مالیاتی مربوطه و پیش‌بینی گردش نقدی برای کسب اطمینان نسبت به اینکه پول نقد کافی برای آن دوره زمانی، موجود می‌باشد، در آن گنجانده می‌شوند.

در یک شرکت بیمه، گردش نقدی، به‌طور معمول، مسئله مهمی نیست؛ حفظ کفایت سرمایه از اهمیت بسیار بیشتری برخوردار است.

### الف ۳- فرایند بودجه‌بندی

آماده‌سازی بودجه یک شرکت، شیوه‌ای پیچیده است که همه مدیران در همه بخش‌های سازمان را درگیر می‌کند. دو رویکرد اصلی وجود دارد-پایین به بالا و بالا به پایین.

#### الف - بودجه‌بندی پایین به بالا

فرایند پایین به بالا، بیشتر رایج است. در این فرایند، مدیران بخش‌های شرکت، بودجه‌های خود را طبق چارچوب دستورالعمل‌های تدوین شده خود، تعیین می‌کنند. این بودجه‌ها بعداً با بودجه شرکت، جمع می‌شوند. فرایند ذیل، کاملاً رایج است:

الف- مدیر ارشد اجرایی، دسته‌ای از دستورالعمل‌های بودجه را آماده می‌کند که مسئول آن معمولاً مدیر مالی است که بر مبنای اهداف برنامه شرکت، آخرین پیش‌بینی‌های فروش، و سایر سطوح فعالیت برای دوره بودجه انجام می‌شود. آن‌ها شامل فرضیاتی همچون نرخ تورم، و افزایش در هزینه‌ها و نرخ‌ها هستند که باید انجام شوند.

ب- دستورالعمل‌های بودجه برای مدیران مراکز هزینه، ارسال می‌شوند که کوچکترین دسته‌بندی از واحدها محسوب می‌شوند و بودجه‌بندی می‌تواند به‌طور معقولی بر مبنای آن‌ها بنا نهاده شود.

ج- مدیران مرکز هزینه، پیش‌نویس یا بودجه‌های اولیه را برای حوزه‌های تحت مسئولیت خود با استفاده از دستورالعمل‌ها، آماده می‌کنند. ضروری است که ارقام، تنظیم شوند، خصوصاً در مواردی که مغایرت قابل توجهی در مقایسه با بودجه‌های قبلی وجود داشته باشد.

د- بودجه‌های اولیه، توسط سطوح بالاتر مدیریتی چک می‌شوند و به بودجه‌های عملیاتی<sup>۱</sup>، بخشی<sup>۲</sup> و غیره تطبیق و دسته‌بندی می‌شوند.

ه- واحد مالی، این موارد را تجزیه و تحلیل نموده و با بودجه شرکت برای ملاحظه و بررسی توسط مدیر ارشد اجرایی مقایسه و تطبیق می‌دهد. آن‌ها ممکن است سپس نیاز به تغییراتی برای کاهش دادن درجهت دستیابی به اهداف سود شرکت، رشد و مخارج، داشته باشند.

و- بودجه شرکت، در نهایت، توسط هیئت‌مدیره تصویب می‌شود و بسته‌های بودجه به منظور اهداف کنترلی، برای هر مرکز هزینه، صادر می‌شوند.

<sup>1</sup>. Functional Budgets

<sup>2</sup>. Divisional Budgets

## وبسایت‌های مفید

[www.businesslink.gov.uk](http://www.businesslink.gov.uk) و جستجو کنید بودجه‌بندی و اهداف

[www.managementhelp](http://www.managementhelp) و سرچ کنید بودجه

## ب- بودجه‌بندی بالا به پایین

فرایند بالا به پایین، بسیار کمتر رایج است. در این مورد، مدیر ارشد اجرایی، بودجه‌ها را برای هر بخش از سازمان تدوین می‌نماید و این بودجه‌ها برای اجرا، به هر یک از مدیران داده می‌شوند. عملیاتی کردن این رویکرد، آسان است، اما ممکن است تحت تاثیر یکی از مشکلات اصلی یک سازمان متمرکز-یعنی دوری از واقعیت‌های بازار قرار گیرد.

## الف ۴- بودجه‌های ثابت و انعطاف‌پذیر

برخی از شرکت‌ها، از بودجه‌ای ثابت استفاده می‌کنند. این بودجه، در طول عمر شرکت، صرفنظر از جایگزین‌های اصلی در کسب‌وکار یا بازار، مثلاً، افزایش زیاد در هزینه‌های شغلی، بلا تغییر باقی می‌ماند. برعکس سایر شرکت‌ها از بودجه‌ای انعطاف‌پذیر استفاده می‌کنند. این بودجه می‌تواند دوباره بازنویسی شود تا تغییراتی اینچنین، مدنظر قرار گرفته شوند. مزیت واضح، آن این است که با انعکاس نحوه فعالیت مرکز هزینه در هر برهه خاص از زمان، کنترل، ارتقاء می‌یابد.

## الف ۵- بودجه‌بندی بر پایه صفر

در اغلب بودجه‌بندی‌ها، مدیران، هزینه‌ها را از دوره زمانی بودجه قبلی به‌عنوان نقطه سرآغاز بودجه جدید، مورد استفاده قرار می‌دهند. با این وجود، در بودجه‌بندی بر پایه صفر، مدیران از صفر شروع می‌کنند، به‌طوری‌که هیچ چیز در بودجه آن‌ها بابت آیتمی که زیر سوال باشد، وجود ندارد. هر میزان مبلغی که مدیریت تصمیم بگیرد بابت یک آیتم نیاز دارند، باید طی یک فرایند چالش رسمی، تایید شود.

## الف ۶- بودجه‌های چرخشی

یک بودجه چرخشی، به‌طور مداوم به‌روز رسانی می‌شود-یک ماه پیش‌بینی شده جدید (۱۲ ماه پیش‌رو) هر ماه به بودجه اضافه می‌گردد. از این طریق، مدیریت همیشه قادر خواهد بود تا نگاهی به یکسال پیش‌رو داشته باشد.

**پیش‌بینی**

بودجه‌بندی معمولاً برای یک دوره زمانی نسبتاً کوتاه انجام می‌شود. مدیران نیز البته، علاقمند به دیدگاه‌های طولانی‌مدت‌تر هستند، در نتیجه، آن‌ها می‌توانند برنامه‌هایی موقت را تدوین سازند. این پیش‌بینی شامل پیش‌بینی‌های بلندمدت‌تر از درآمد و مخارج می‌باشد. پیش‌بینی‌ها مهم هستند چراکه یک شرکت ممکن است کاری را انجام دهد که ضروری باشد آن‌ها برای مدتی بیشتر از ۱۲ ماه برنامه‌ریزی نمایند.

باید متذکر شد که تعداد کمی از شرکت‌ها، برنامه‌هایی سه ساله را تدوین می‌سازند و نیز از فرایند پیش‌بینی سه‌ساله چرخشی برخوردارند. این بدان معناست که آن‌ها به‌طور موثری بدون بودجه سالیانه، فعالیت می‌کنند.

**تمرین تحقیق**

یک نسخه از بودجه بخشی از سازمانی که در آن مشغول به کار هستید را به‌دست آورید. موارد ذیل را تعیین کنید:

- آیا این بودجه از طریق فرایند بالا به پایین تدوین شده است یا پایین به بالا؟
- چه بودجه‌هایی بالا و پایین آن قرار گرفته است؟
- آیا یک بودجه انعطاف‌پذیر است؟
- چه امور مالی را اندازه‌گیری می‌کند؟
- آیا پیش‌بینی طولانی‌مدت‌تری را لحاظ نموده است؟
- چند وقت یکبار، بر آن نظارت می‌شود و توسط چه کسی؟
- آیا افراد، اهداف را بر مبنای بودجه، تدوین می‌کنند؟

**تصمیم مدیریت شرکت: فرایند بودجه‌بندی**

شرکت، چه نوعی از فرایند بودجه‌بندی را باید اتخاذ نماید؟

## ۵- معیارهای غیرمالی عملکرد

سابقاً، معیارهای عملکردی در صنعت بیمه، گرایش داشتند که مالی باشند. این بدان دلیل است که هم مهم‌ترین محرک‌های این شیوه، گزارش و حساب‌ها و اظهارنامه‌های قانونی، نیاز به داده‌های مالی دارند، و هم معیارهای عملکردی مالی، ماهیتاً، از مزیت سهولت در اندازه‌گیری و قابلیت اثبات برخوردارند. در نتیجه، ساختار کنترل و گزارش‌دهی، در سازمان در راستای تولید مدیریت مالی محور و گزارشات قانونی، ایجاد می‌شوند. متأسفانه، گرچه معیارهای عملکرد مالی، ممکن است الزامات گزارش‌دهی مدیر مالی را تامین نمایند، اما اگر برنامه‌های استراتژیک در سطح شرکتی و کسب‌وکار باید با اقدامات عملیاتی به یکدیگر متصل شوند، سایر معیارها نیز مورد نیاز می‌باشند. در یک شرکت مدرن، این مسئله باعث استفاده بیشتر از معیارهای عملکردی غیرمالی شده است.

در نتیجه، معیارهای عملکردی غیرمالی همچون مواردی که مربوط به کیفیت محصول و خدمت، اثربخشی سیستم‌ها، رضایت مشتری، دانش کارکنان و اعتبار شرکت، می‌شوند در آینده سازمان، به‌طور مساوی مهم هستند، اما احتمالاً استفاده از آن‌ها، مشکل‌تر است. اخذ اطلاعات، ممکن است مشکل باشد، تغییرات ممکن است در مقیاس‌های زمانی طولانی‌تری رخ دهند، آن‌ها نسبت به سوء استفاده و دستکاری، آسیب‌پذیرتر هستند، و تفسیرهای آن‌ها ممکن است بیشتر شخصی باشد. با این وجود، آن‌ها در حال حاضر، به‌عنوان بخش لاینفک فرایند کنترل یک شرکت مدرن مورد پذیرش قرار گرفته‌اند و اغلب، شاخص‌های پیشرو از سود محسوب می‌شوند.

### تصمیم مدیریت شرکت: معیارهای عملکردی غیرمالی

شرکت نیاز دارد تا تصمیم بگیرد بر مبنای چه معیارهای عملکردی غیرمالی نظارت نماید. این مسئله ممکن است شیوه بسیار سختی را اثبات نماید؛ شما چه معیارهایی را برای نظارت انتخاب می‌کنید و چرا؟

## ۶-۶- کارت امتیازی متوازن و پنج‌مارکینگ

### ج۱- کارت‌های امتیاز متوازن

کارت امتیازی متوازن در سال ۱۹۹۲ توسط کاپلان و نورتون<sup>۱</sup> معرفی شد و سریعاً مورد پذیرش گسترده در کسب‌وکار جهانی به‌عنوان شیوه پیشروی نظارت استراتژیک، قرار گرفت. این شیوه، از مزایای متمایزی در خصوص اینکه ایجاد و تفسیر آن، نسبتاً ساده است، برخوردار می‌باشد. بعلاوه، در صورتی که از طریق آبخاری مورد استفاده قرار گیرد، مدیریت را قادر خواهد ساخت تا چک کند که آیا فعالیت‌های عملیاتی در سطح شرکت، در راستای راهبرد طولانی‌مدت آن است یا خیر.

<sup>1</sup>. Kaplan and Norton



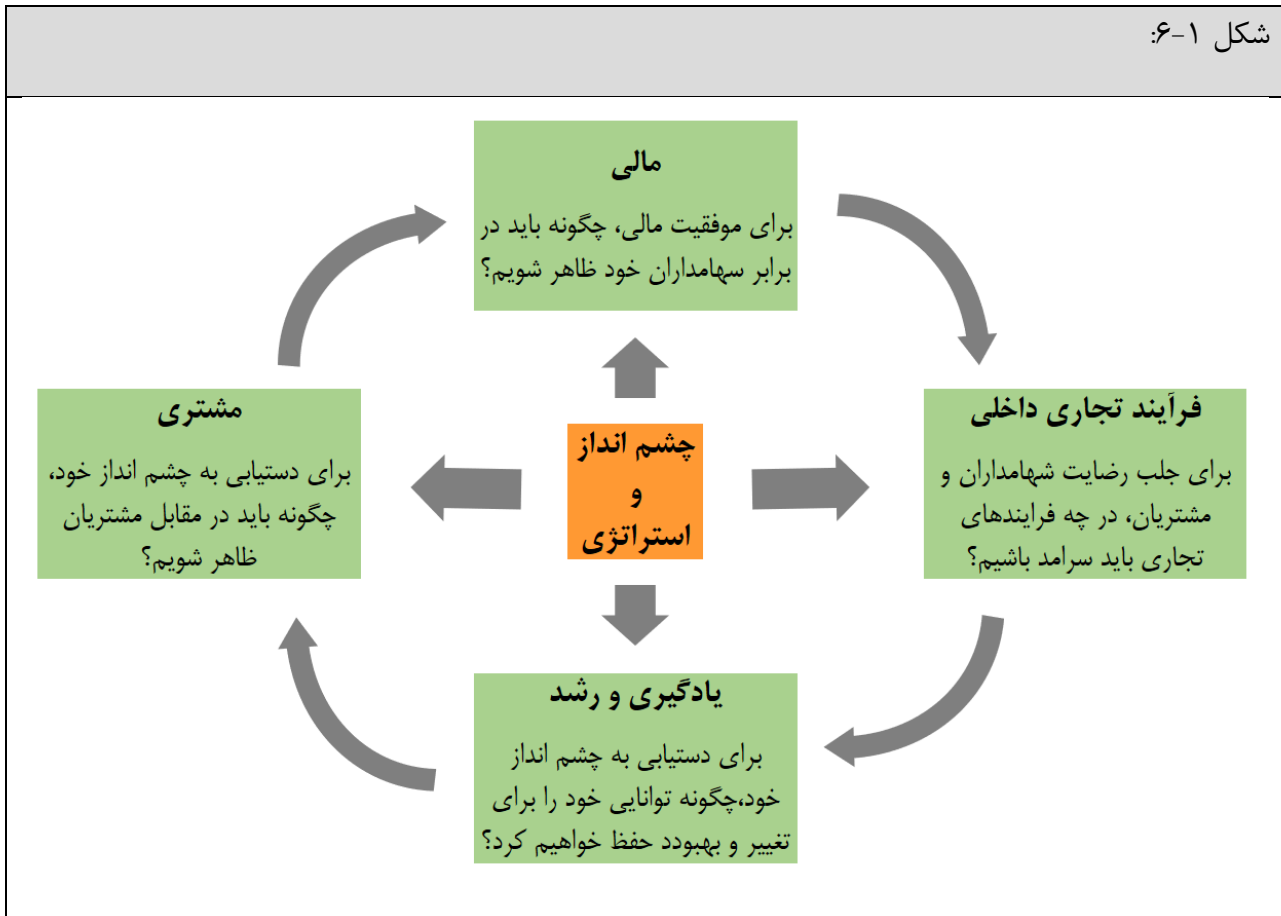
یک کارت امتیازی متوازن، شامل معیارهای رایج مالی است که می‌توان از هر سیستم مدیریت عملکردی انتظار داشت، اما، همچنین شامل معیارهای غیرمالی است، در نتیجه، دیدگاه جامع‌تری از شرکت را ارائه می‌نماید. کاپلان و نورتن، پیشنهاد کردند که چنین رویکرد «متوازنی»، کنترل موثری را ارائه می‌نماید. این تحقیق، آن‌ها را راهنمایی کرد تا باور کنند که عواملی که بر مبنای معیارهای غیرمالی ارائه می‌شوند، اغلب، محرک‌های نتایج مالی محسوب می‌شوند. در نتیجه، معیارهای عملکرد مالی، اغلب در پشت معیارهای غیرمالی قرار دارند و در نشان‌دادن آنچه که در واقع رخ می‌دهد، کمتر مفید هستند.

#### کارت امتیازی متوازن: صفحات شماره‌گیر در کابین هواپیما

کارت امتیازی متوازن، در مقایسه با دیدگاهی که تقریباً به‌طور کامل بر معیارهای مالی، متمرکز است، دیدگاهی جامع‌تر برای کنترل شرکت محسوب می‌شود. این مدل به‌درستی با خلبانی که هواپیما را با استفاده از تعداد کاملی از صفحات شماره‌گیر کابین هواپیما، هدایت می‌کند، نه فقط با نمایشگر سرعت هواپیما، مقایسه می‌شود.

مدل کارت امتیازی متوازن، در شکل اصلی آن، به‌عنوان ماتریسی چهارگوش طراحی شد، که هر منظر یا «وجه» آن، شامل معیارهای متعددی در ارتباط با یک چشم‌انداز خاص در خصوص عملکرد شرکت می‌باشد. به نمونه ارائه شده در شکل ۱-۶ مراجعه کنید.

شکل ۱-۶:



این معیارها بشرح ذیل بیان شده‌اند:

- شاخص‌های عملکردی کلیدی<sup>۱</sup> برای فاکتورهایی که به‌طور مداوم قابل ارزیابی هستند همچون فروش، درآمد، نسبت مخارج و غیره؛ یا
- زمان عملکرد<sup>۲</sup> برای عواملی که طبق مراحل تعریف شده به‌دست آورده می‌شوند، همچون معرفی یک سیستم فناوری اطلاعات جدید یا راه‌اندازی مجموعه‌ای از محصولات.

کارت امتیازی متوازن، به‌طور منظم به مدیریت یا در جلسات هیئت‌مدیره با گزارش به‌روز رسانی شده شامل جداول و نمودارهایی مناسب، ارائه می‌شود که هر یک با توضیحی خلاصه و احتمالاً «کدگذاری چراغ راهنما» برای اولویت‌بندی اقدام اصلاحی بشرح ذیل، پشتیبانی می‌شوند:

- سبز: طبق برنامه؛

<sup>۱</sup> Key Performance Indicators (KPIs)

<sup>۲</sup> Milestone

- زرد: نیاز به دقت؛

- قرمز: عقب‌تر از برنامه.

کارت امتیازی متوازن، از ابتدای معرفی، به اشکال مختلفی، تغییر نموده است به طوری که برخی، از شش یا چند وجه استفاده می‌کنند. بسیاری از شرکت‌ها، این سیستم را به شکل آبشاری، در سطح سازمان اجرا می‌کنند به طوری که هر سطح از مدیریت، کارت‌هایی را تولید می‌کنند که از سطوح بالایی تغذیه شده‌اند.

**چگونه یک کارت امتیازی متوازن می‌تواند به سازمان شما کمک کند.**

کارت امتیازی متوازن می‌تواند به سازمان شما از طریق انتقال راهبرد سازمانی سطح بالا به چیزی که کارکنان می‌توانند درک کنند، کمک کند به طوری که آن‌ها در عملیات‌ها و اقدامات روزمره‌شان، بر مبنای آن عمل کنند. یک کارت امتیازی متوازن که به طور موثری اجرا شده است، می‌تواند به طرق بسیاری سازمان را کمک کند:

- افزایش تمرکز بر راهبرد و نتایج به جای وظایف؛
- تفکیک سیلوهای ارتباطی میان بخش‌ها؛
- درک بهتر و واکنش به نیازهای مشتری؛
- ارتقاء عملکرد سازمانی با ارزیابی آنچه که مهم است؛
- کمک به پیشروها در جهت اخذ تصمیمات بهتر بر مبنای شاخص‌های عملکردی پیشرو به جای عقب‌ماندگی داده‌های مالی؛
- کمک به پیشروها در جهت بودجه‌بندی موثر زمان و منابع؛
- کمک به پیشروها و کارکنان در جهت اولویت‌بندی کاری که انجام می‌دهند.

کارت امتیازی متوازن، بی‌شک، رویکردی به‌روز برای کنترل و نظارت، چه در سطح استراتژیک و چه در سطح عملیاتی است، اما باعث ارتقاء مسائل عملی می‌شود که ضروری است مدنظر قرار گرفته شوند.

**الف - انسجام** - ضروری است که معیارهای انتخابی، به یک راهبرد منسجم افزوده شوند. متأسفانه، برخی از کارت‌های امتیازی متوازن، کمی بیش از انسجام میان معیارهای جذاب می‌باشند، اما به مواردی که خیلی مفید باشند، افزوده نمی‌شوند.

ب- مالکیت- فردی در جلسه مدیریت، بحث می‌کند که ضروری است کارت امتیازی متوازن، از معیارهایی برخوردار باشد که اقدام اصلاحی بعید است، داشته باشد. یک راهکار، اختصاص دادن مالک به هر وجه به طوری که مسئول توضیح آن در جلسه، پاسخگویی به سوالات و انجام اقدامات آنی باشد.

ج- اتصال به اهداف- باید مراقب بود تا اطمینان حاصل شود که اهداف خاص در سطوح پایین‌تر، تاییدکننده شاخص‌های عملکردی کلیدی و زمان عملکرد باشند. در صورتی که فردی در واقع با هدف انجام آن به‌عنوان بخشی از شغلش، اقدام نماید و هیچ یافته یا دستاورد کمی، حاصل نگردد، مدیریت ارشد ممکن است کاملاً موافقت نماید که برای دستیابی به یک شاخص عملکردی کلیدی، باید اقدام نمود.

#### تصمیم مدیریت شرکت: کارت امتیازی متوازن

آیا باید کارت امتیازی متوازن ایجاد گردد، و اگر چنین است چطور باید مورد استفاده قرار گیرد؟

#### وبسایت‌های مفید

[www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)

[www.jiscinfonet.ac.uk](http://www.jiscinfonet.ac.uk) و سرچ کنید «کارت امتیازی متوازن»

#### ج ۲- پنج‌مارکینگ

##### پنج‌مارکینگ درصد عملکرد برتر

پنج‌مارکینگ فراتر از انجام مقایسه با رقبا برای درک شیوه‌هایی است که به‌جهت پر کردن شکاف‌های عملکردی مورد استفاده قرار می‌گیرند، می‌باشد. شیوه‌ای برای طلب عملکردی برتر از طریق بررسی از خارج از صنعت است.

پنج‌مارکینگ، تقریباً در مورد هر فرایند، عملکرد، محصول، خدمت کسب‌وکار و غیره قابل استفاده می‌باشد. در نتیجه، ممکن است از تعدادی از شیوه‌های تحقیقاتی که احتمالاً متناسب با نوع اطلاعات مورد نیاز می‌باشند و سازمانی که مقرر است پنج‌مارک شود، استفاده نماید. این موارد می‌تواند شامل: تحقیق دسک‌تاپ در خصوص

اطلاعات چاپ شده (رایج‌ترین شیوه)، مذاکرات رسمی با مشتریان، کارکنان، یا عرضه‌کنندگان؛ گروه‌های تمرکز<sup>۱</sup>، بازدیدهای وبسایت، تحقیقات کارمزدی بازار<sup>۲</sup>، و نظرسنجی‌ها باشد.

### بنچ‌مارکینگ شیوه‌ای قابل قبول است

برخی از افراد، ممکن است احساس کنند که کپی‌برداری از فعالیتهای سایر سازمان‌ها، همانند جاسوسی از صنعت است. در واقع، این مسئله هم قانونی و اخلاقی است به شرط آنکه از هرگونه حقوق انحصاری، کپی‌رایت یا طرح‌های ثبت‌شده، تخلف نگردد.

این فرایند به‌طور کلی، شامل مراحل ذیل می‌باشد:

۱- مقایسه محصولات و فرایندهای شرکت با بهترین شیوه‌های نمونه به‌طور منظم. ضروری است که شما فرایندها و محصولات سازمان خود را قبل از شروع بنچ‌مارکینگ بشناسید. تدوین مبنا برای عملکردتان، نقطه‌ای را ارائه می‌دهد که بر مبنای آن تلاش‌ها برای ارتقاء قابل اندازه‌گیری هستند.

### توسعه افق دید

در پی بهترین، هر جایی باشید که آن را می‌توان یافت. از منابع آگاه بپرسید- مشتریانان، عرضه‌کنندگان، اتحادیه بازرگانی، تحلیل‌گران مالی، و رسانه‌ها تا تعیین کنید کدام شرکت‌ها باید بنچ مارک شوند. درک کنید که بسیاری از فرایندها، خاص صنعت شما نیستند. بهترین شیوه‌ها، اغلب در سایر صنایع و سایر کشورها، یافت می‌شوند.

۲- شناسایی شکافهای عملکردی میان شرکتتان و بهترین شیوه‌ها برای اینکه بتوان تحقیق را بر آن متمرکز نمود.

۳- کشف شیوه‌های جدید برای ارتقاء نحوه انجام امور.

۴- معرفی یافته‌ها به شرکتتان از طریق اجرای شیوه‌های پیشرفته.

<sup>1</sup>. Focus Groups

<sup>2</sup>. Commissioned Market Research

## ۵- نظارت و بررسی شیوه‌های جدید در شرکتان.

## همکاری

بنچ‌مارکینگ مبتنی بر همکاری است. شرکت‌ها اغلب بر اشتراک‌گذاری اطلاعاتی تاکید دارند که به‌طور دوجانبه مفید هستند. در برخی از موارد، شرکت‌ها یک گروه بنچ‌مارکینگ را برای تسهیل در ملاقات‌های بین‌شرکتی و تبادل اطلاعات، ایجاد می‌کنند.

بنچ‌مارکینگ، مبتنی بر همکاری است. شرکت‌ها اغلب بر اشتراک‌گذاری اطلاعاتی تاکید دارند که به‌طور دوجانبه مفید هستند. در برخی از موارد، شرکت‌ها یک گروه بنچ‌مارکینگ را برای تسهیل در ملاقات‌های بین‌شرکتی و تبادل اطلاعات، ایجاد می‌کنند.

انواع مختلفی از بنچ‌مارکینگ وجود دارد که شامل موارد ذیل می‌باشند، گرچه باید متذکر شد که شرکت‌ها ممکن است نام‌های دیگری را برای یک مفهوم استفاده کنند:

- **بنچ‌مارکینگ استراتژیک:** مشاهده نحوه رقابت سایر شرکت‌ها با یکدیگر-معمولا نمونه‌های موفقیت‌آمیز از سایر صنایع.
- **بنچ‌مارکینگ مالی:** عهده‌دار شدن تجزیه و تحلیل مالی رقبا و مقایسه نتایج برای سعی در ارزیابی جایگاه رقابتی خود شرکت. این مسئله تاکنون قدیمی‌ترین شکل بنچ‌مارکینگ محسوب می‌شود. گزارش‌های رقبا، حساب‌ها، اظهارنامه‌های قانونی و انتشارات اتحادیه تجاری، منبع اطلاعاتی آماده و یا حتی قدیمی را ارائه می‌دهند. مشاوره با شرکت‌ها، می‌تواند کمک کننده باشد گرچه آن‌ها نمی‌توانند اطلاعات محرمانه را در خصوص مشتریان خود، فاش سازند. تهیه جدولی از فهرست رقبا برای هر معیار مالی می‌تواند مفید باشد.

## در هنگام بنچ‌مارکینگ مراقب باشید

هنگام عهده‌دار شدن یک شیوه بنچ‌مارکینگ، خصوصا بنچ‌مارکینگ مالی، ضروری است که اطمینان حاصل کنید که دو مورد شبیه به هم را مقایسه می‌کنید. به‌طور مثال، در صورتی که نسبت‌های مخارج حساب‌های صدور دو شرکت را با هم مقایسه می‌کنید، احتمالا ترکیب محصول، میزان نظارت محول شده، و شیوه تخصیص هزینه داخلی شبیه به یکدیگر نیستند. نویسنده، موردی را می‌شناسد که یک شرکت کاهش‌های هزینه اساسی و احتمالا غیرضروری را در زمینه کسب‌وکار اتومبیل خود انجام داد تا پی‌برد که شرکتی که بنچ‌مارک شده است، پاسخگوی مخارج اساسی ارتقاء برند به‌شیوه‌ای کاملا متفاوت بوده است.

- **بنچ‌مارکینگ فرایند** - مشاهده فرایندهای کسب‌وکار و وظایف خدمت با هدف شناسایی بهترین شیوه از شرکت‌های بنچ‌مارک. این فرایند، بیشتر در مواردی مورد استفاده قرار می‌گیرد که شرکت در حال برنامه‌ریزی برای برون‌سپاری یک فعالیت است.
- **بنچ‌مارکینگ محصول** - مشاهده محصولات رقبا. این فرایند، اغلب بر مبنای «مفهوم کلی از محصول» انجام می‌شود چراکه باور بر این است که مشتریان هرگز یک محصول را خودشان خریداری نمی‌کنند، اما در عوض دسته‌ای از دیدگاه‌های محسوس و غیرمحسوس را خریداری می‌کنند که به نظرشان انتقال دهنده ارزش هستند. شرکت، نیاز به شناسایی و بنچ‌مارک مواردی دارد که باید در رابطه با محصول، خدمت، ارزش افزوده و «عوامل شادی‌بخشی» که باعث ایجاد ارتباطات قوی می‌شوند، خوب باشد. این مسئله، ممکن است شامل باصطلاح بنچ‌مارکینگ مشتری نیز باشد.
- **بنچ‌مارکینگ مشتری** - تعیین سطح رضایت در میان مشتریان هدف در زمینه محصولات و خدمات ارائه شده. درک روزافزونی در این خصوص وجود دارد که بررسی‌های سنتی طولانی و مفصل، اغلب بیشتر از اینکه مفید باشند، مضر هستند چراکه باعث انحراف واقعی مشتریان، می‌شوند. بهترین شیوه‌ها، گرایش دارند تا از رویکرد مستقیم و ساده‌تری با هدف استخراج اطلاعات مربوط به رقابت، استفاده کنند. از مشتریان، سوالات ذیل پرسیده می‌شود:

۱- آیا شما کاملاً راضی هستید؟ اگر خیر، چرا؟

۲- آیا باز هم از ما خرید می‌کنید؟ اگر خیر، چرا؟

۳- آیا به ما پیشنهاد می‌دهید؟ اگر خیر، چرا؟

#### بنچ‌مارکینگ: چارچوبی برای یک کسب‌وکار پایدار

بنچ‌مارکینگ، یک الزام اساسی در جهت ایجاد یک کسب‌وکار پایدار، محسوب می‌شود، خصوصاً اینکه این رویکرد هیچ جایی را برای رضایت یا تفکر «عدم اختراع شده در اینجا» باقی نمی‌گذارد. اهمیت و ارزش بنچ‌مارکینگ، در این حقیقت نهفته است که ایجاد و استمرار یک کسب‌وکار موفق، جدالی برای پیشی گرفتن از رقابت محسوب می‌شود. این مسئله، فقط از طریق تلاش مستمر و خط‌مشی حاصل از پیشرفت‌های مستمر برتر در همه سطوح شرکت، به دست می‌آید- و بهترین شیوه‌های بنچ‌مارکینگ، چارچوبی را برای ایجاد این مسئله ارائه می‌دهند.

### تصمیم مدیریت شرکت: بنچ‌مارکینگ

شرکت نیاز دارد تا تصمیم بگیرد آیا فعالیت‌های خود را بنچ‌مارک کند یا خیر. اثبات شده است که این مسئله شیوه‌ای ارزشمند محسوب می‌شود اما باید مراقب بود تا اطمینان حاصل گردد که دو مورد شبیه به هم، با هم مقایسه می‌شوند. بررسی کنید که چگونه این مسئله قابل دستیابی است.

### وبسایت‌های مفید

[www.jiscinfonet.ac.uk](http://www.jiscinfonet.ac.uk) و سرچ کنید «بنچ‌مارکینگ»

[www.ogc.gov.uk](http://www.ogc.gov.uk) و سرچ کنید «بنچ‌مارکینگ»

[www.smthacker.co.uk>changeandimprovement>benchmarking](http://www.smthacker.co.uk>changeandimprovement>benchmarking)

### ۷- حسابرسی داخلی

#### ۱د- پیش‌زمینه

حسابرسی داخلی، بخش لاینفک حیات کسب‌وکار محسوب می‌شود، و بخشی است که در نتیجه افزایش تأکیدی که استانداردهای حاکمیت شرکتی بر سیستم‌های موثر کنترل داشته‌اند، از اهمیت بسزایی برخوردار شده است. جایگزینی بر فرایند کنترل روزمره که توسط مدیریت بعهده گرفته شده است، محسوب نمی‌شود، بلکه با ارائه دیدگاهی «مستقل» که کمک کننده مدیریت در انجام مسئولیت‌هایش می‌باشد، تکمیل کننده آن است. به‌منظور این هدف، حسابرسی داخلی، تحلیل‌ها، تشویق‌ها و پیشنهادهای را در خصوص فعالیت‌های انتخابی توسط مدیریت تهیه نموده است.

گرچه برخورداری از یک واحد حسابرسی داخلی، شیوه‌ای خوب برای همه شرکت‌های ارائه دهنده خدمات مالی با اندازه متوسط یا بزرگ محسوب می‌شود، و عدم وجود چنین واحدی، احتمالاً باعث افزایش بررسی‌های موشکافانه تا به امروز شده است، هیچ‌گونه الزام قانونی یا مقرراتی برای یک شرکت وجود ندارد که یک واحد حسابرسی داخلی داشته باشد. با این وجود، طبق توانگری ۲، ضروری است که همه شرکت‌های بیمه که تحت پوشش دستورالعمل هستند (برخی از شرکت‌های بسیار کوچک خاص، تحت پوشش دستورالعمل نیستند) از واحد حسابرسی داخلی کارآمدی برخوردار باشند.



در نتیجه، تقریباً همه شرکت‌های متوسط و بزرگ، از یک واحد حسابرسی داخلی تمام‌وقت برخوردارند که معمولاً رئیس آن، حسابرس داخلی است که در سطح اجرایی گزارش می‌دهد - ترجیحاً مستقیماً به مدیر ارشد اجرایی گزارش می‌دهد تا از تعارض‌ها در منافع پیشگیری گردد. شرکت‌های کوچک‌تر ممکن است همچنین حسابرسی‌های داخلی را بعهده بگیرند، اما ممکن است یا یک متخصص را از خارج از شرکت، منصوب کنند یا مدیری از بخش دیگر، این وظایف را تقبل نماید.

## ۲د- نقش حسابرسی داخلی

### حسابرسی داخلی چیست؟

حسابرسین داخلی، ماهیتاً به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا ریسک‌ها را مدیریت نمایند. آن‌ها، مدیران ارشد را در خصوص سوالات کلیدی مانند اینکه آیا ریسک‌ها شناسایی شده‌اند و آن‌ها چقدر خوب مدیریت شده‌اند به‌روز نگه می‌دارند. آن‌ها فراتر از تمرکز محدود بر صورت‌های مالی و ریسک‌های مالی می‌روند تا مسائل گسترده‌تری همچون شهرت سازمان، تاثیر آن بر محیط و نحوه رفتار آن با کارکنانش را مدنظر قرار دهند.

حسابرسین داخلی باید افرادی مستقل باشند که تمایل دارند استقلال داشته و پاسخگو باشند. کارکنان آن‌ها، برایشان ارزش قائلند چراکه آن‌ها دیدگاهی مستقل، بدون غرض‌ورزی و سازنده را ارائه می‌دهند. برای انجام این مسئله، آن‌ها به تلفیق متنوعی از مهارت‌ها و دانش، نیاز دارند. آن‌ها ممکن است یک‌روز به تیم پروژه‌ای که در حال اجرای یک برنامه مشکل برای تغییر هستند، مشاوره ارائه دهند، یا روز بعد تقلب‌های برون‌مرزی پیچیده را بررسی نمایند.

واحد حسابرسی داخلی در زمینه فعالیت‌ها و پروژه‌هایی خاصی که ازسوی مدیریت ضروری می‌باشند، عمل می‌کند. این فعالیت‌ها شامل موارد ذیل می‌باشند:

- بازرسی مستقل و ارزیابی اثرگذاری دسته‌ای از فرایندهای مدیریت ریسک و کنترل داخلی ایجاد شده توسط مدیریت، برای مدیریت کردن ریسک در سطح سازمان؛
- ارائه مشاوره و نظر درخصوص کفایت شناسایی ریسک و فرایندهای ارزیابی و طراحی کنترل‌های داخلی موثر.

○ گزارش‌دهی در خصوص کفایت کلی کنترل‌های داخلی انجام شده برای اینکه هیئت‌مدیره بتواند وظایف گزارش‌دهی خارجی را به‌انجام رساند.

حسابرسی داخلی، از مزایای متعددی برخوردار است، اما برخی از معایبی که باید به‌دقت مدیریت شوند شامل موارد ذیل می‌باشند:

## الف - مزایای حسابرسی داخلی

- توجه مدیریت، مستقیماً به مسائل کلیدی جلب می‌شود. حسابرس، نقاط ضعف در سیستم‌های کنترل را شناسایی می‌کند که مبنای پیشنهادات برای ارتقاء محسوب خواهند شد.
- هنگامی که کنترل‌ها موثر باشند، اطمینان ایجاد می‌شود.
- فرصت‌ها برای ارتقاء کیفیت و اثربخشی شناسایی می‌شوند.
- به‌موقع، هشدار بابت مشکلات بالقوه داده می‌شود.

## ب - معایب حسابرسی داخلی

- حسابرسی داخلی، می‌تواند زمانبر و برای مدیریت منحرف‌کننده باشد.
  - مادامی که حسابرسی به‌طور ظریف و حساس انجام پذیرد، کارکنان در زمینه‌های تحت بررسی دقیق، ممکن است احساس ترس و تهدید کنند.
- باید متذکر شد که بخش‌های حسابرسی داخلی و مدیریت ریسک، اغلب همکاری نزدیکی با هم دارند چراکه باید نقش‌های مکمل را بعهده بگیرد.

### تصمیم مدیریت شرکت: حسابرسی داخلی

حسابرسی داخلی چگونه باید در یک شرکت مورد استفاده قرار گیرد؟ رئیس حسابرسی باید به چه فردی گزارش دهد؟

## ۳-۳ - ارتباط با حسابرسی خارجی

حسابرسی داخلی، اغلب با حسابرسی خارجی، اشتباه می‌شوند. با این وجود، تفاوت‌های قابل توجهی وجود دارد. در حالی که حسابرسی داخلی بر ریسک‌هایی که شرکت با آن‌ها مواجه است، جزئیات فرایندها و کنترل‌ها (مالی و

غیرمالی) متمرکز می‌باشد، حسابرسی خارجی، از دیدی محدودتر درخصوص حسابرسی صورتهای مالی و گزارش‌دهی به سهام‌داران برخوردار است. حسابرس خارجی، علی‌الخصوص، در زمینه موارد ذیل گزارش می‌دهد:

- حساب‌ها با مقررات مربوطه انطباق دارند یا خیر؛
- اطلاعات ارائه شده در گزارش مدیران، مطابق با حساب‌ها هست یا خیر؛
- آیا شرکت، سوابق حسابداری صحیحی را نزد خود نگهداری کرده است یا خیر.

گزارش حسابرسی، به سهام‌داران در مجمع عمومی سالیانه<sup>۱</sup>، ارائه می‌شود که با اظهارنامه‌ای مبنی بر اینکه حساب‌ها طبق نظر حسابرس آماده شده‌اند و گزارش حاضر، دیدگاهی صحیح و درست از امور شرکت، است، همراه می‌باشد.

در عمل، هر دو نوع حسابرسی، داخلی و خارجی، تمایل دارند تا همکاری نزدیکی با هم داشته باشند، فعالیت‌های خود را با هم هماهنگ کنند و نتایج حسابرسی را با یکدیگر به اشتراک گذارند. کمیته حسابرسی هیئت‌مدیره، ممکن است با هم، کار انجام شده توسط هر دو بخش حسابرسی را مورد مطالعه قرار دهند.

### بازتاب انتقادی

- الف- شما در حال اجرای شیوه بنچ‌مارکینگ برای آن بخش از شرکت هستید که در آن مشغول به کار می‌باشید. چه شرکت‌هایی را برای بنچ‌مارک مورد استفاده قرار می‌دهید و بابت چه فعالیت‌هایی؟
- ب- هدف قرار دادن کارکنان در شرکت شما، تا چه میزان کاملاً با اهداف کلی شرکت انطباق دارد؟ آیا مشکوک به دستکاری طبق اصول غیراخلاقی می‌باشد؟
- ج- در صورتی که رئیس حسابرسی داخلی باید از طریق مدیر ارشد، گزارش دهد تا مستقیماً به مدیر ارشد اجرایی، چه اتفاقی برای حسابرسی‌ها خواهد افتاد؟

### ۸- مصداق بازار لندن

#### کنترل

کنترل در لویدز، توسط هیئت دارای حق رای<sup>۲</sup> طی چارچوب عملکردی<sup>۱</sup> انجام می‌شود. این یک چارچوب مدیریت عملکرد جامع ثابت در میان همه جوانب کلیدی کسب‌وکار عوامل مدیریتی است که دستیابی به

<sup>۱</sup>. Annual General Meeting (AGM)

<sup>۲</sup>. Franchise Board

اظهارنامه‌های عملیاتی برتر را به‌عنوان بخشی از یک مدیریت ریسک شرکتی موثر حمایت می‌کند. یک چارچوب عملکردی است که عملکرد عوامل مدیریتی انفرادی را شناسایی نموده، نسبت به آن‌ها عکس‌العمل نشان داده و به آن‌ها پاداش می‌دهد و استانداردها را در سطح بازار افزایش می‌دهد. سطوح متفاوتی از حمایت و مداخله، توسط اتحادیه لویزر، بر مبنای توانایی‌های هر عامل مدیریتی، ارائه می‌شوند. این چارچوب شامل ابزارهای برنامه‌ریزی کسب‌وکاری است که عوامل مدیریتی، فراهم‌کنندگان سرمایه آن‌ها و اتحادیه را قادر می‌سازد تا ریسک‌ها و توانایی عملکردی بالقوه کسب‌وکارهای انفرادی را بهتر درک کنند. تدارک داده‌هایی مناسب و تجزیه و تحلیل، به عوامل مدیریتی این فرصت را می‌دهد تا کسب‌وکارهای خود را بنچ‌مارک، برنامه‌ریزی، اندازه‌گیری و مدیریت نمایند.

این چارچوب، به موارد ذیل ارائه می‌شود:

#### - عوامل مدیریتی

حداقل استانداردهایی که آنچه برای کسب‌وکارهایی در لویزر فعالیت می‌کنند، ضروری است را به‌وضوح مشخص می‌کند. موارد کاربرد این چارچوب، متفاوت است؛ اعطای کسب‌وکاری که بهتر عمل می‌کند (مثلاً، با سرمایه‌ای پایین‌تر، انعطاف‌پذیری بیشتر در کاربرد دستورالعمل‌های فرانشیز و به‌طور کلی تماس کمتر با اتحادیه لویزر) و اقدام علیه کسب‌وکارهای کم‌درآمد یا کسب‌وکارهایی که تهدیدی بر منافع بیمه‌گذاران و سایر شرکای بازار محسوب می‌شوند.

#### - کارگزاران

عملکردی کارآمدتر، شفاف‌تر و با ثبات‌تری که جذابیت لویزر را به‌عنوان مکانی برای جذب کسب‌وکار توسط کارگزاران، مستحکم‌تر می‌سازد.

#### - فراهم‌آوردندگان سرمایه

کسب اطمینان نسبت به اینکه عوامل مدیریتی، از حداقل استانداردها برخوردارند و در نتیجه کاهش نوسان در عملکردشان.

سوالات تجدیدنظر	
۱	پنج اصل کنترل را اعلام فرمائید.
۲	بودجه‌ها برای چه اهدافی مورد استفاده قرار می‌گیرند؟
۳	دو رویکرد اصلی بودجه‌بندی، کدامند؟
۴	چهار وجه کارت امتیازی متوازن اصلی کدامند؟
۵	دو نوع از معیار عملکردی، شامل شاخص عملکردی کلیدی و زمان عملکرد، چگونه مورد استفاده قرار می‌گیرند؟
۶	چه نوعی از شرکت باید بنچ‌مارک شود؟
۷	تفاوت میان حسابرسی داخلی و خارجی را بیان کنید.
۸	مزایای حسابرسی داخلی که نیاز به مدیریت محتاطانه دارد، کدامند؟

### سناریوی ۶ کارت امتیازی متوازن - سوال

شما رئیس شرکت بیمه الکسیر<sup>۱</sup> با مسئولیت محدود هستید که گروه بیمه ترکیبی در کشور انگلیس با اندازه متوسط می‌باشد. این شرکت، متشکل از یک شرکت هلدینگ و یک شرکت تابعه تجاری بیمه (شرکت تجاری الکسیر با مسئولیت محدود) می‌باشد که هر دو در لندن مستقر هستند، یک شرکت تابعه شخصی (شرکت با مسئولیت محدود شخصی الکسیر) در بریستول<sup>۲</sup>، یک شرکت تابعه بیمه مهندسی (شرکت مهندسی الکسیر با مسئولیت محدود) در منچستر، و یک شرکت تابعه عمر (شرکت بیمه الکسیر با مسئولیت محدود) در ادینبرا<sup>۳</sup>.

این گروه، سال گذشته، سبک کنترل مرکزی خود را با برنامه‌ریزی بر مبنای کنترل استراتژیک جایگزین نمود. در ادامه این تغییر، مدیر ارشد اجرایی، از شما می‌خواهد تا هر یک از شرکت‌های تابعه را برای ارزیابی نحوه فعالیت سیستم جدید در عمل، بازدید نمائید. شما در مقدمه گزارش خود می‌نویسید:

<sup>۱</sup> Elixir Insurance plc.

<sup>۲</sup> Bristol

<sup>۳</sup> Edinburgh

سبک کنترل استراتژیک جدید، بسیار موثرتر از کنترل مرکزی از لحاظ بسیاری از جوانب می‌باشد. قطعا، فرصت‌های بیشتری را برای استقلال داخلی و تاکید بر مشتری، ایجاد می‌نماید، و در میان مدیریت ارشد شرکت‌های تابعه، بسیار شناخته شده است. با این وجود، طبق دیدگاه شرکت هلدینگ، نقطه ضعف آن، عدم وضوح در ارتباط میان دیدگاه گروهی و راهبرد، و برنامه‌ها و اقدامات واحدهای کسب‌وکار انفرادی می‌باشد. در نتیجه، این گزارش پیشنهاد می‌کند که مدیر ارشد اجرایی، کنترل استراتژیک را از طریق اتخاذ یک سیستم کارت امتیازی متوازن، افزایش دهد.

مدیر ارشد اجرایی، پس از مطالعه این گزارش، از شما می‌خواهد تا به‌طور رسمی زمینه‌های کاربرد کارت امتیازی متوازن را توضیح دهید. وی، خصوصا از شما می‌خواهد تا موارد ذیل را لحاظ نمائید:

الف- هدف از کارت امتیازی متوازن چیست؟

ب- چه چیزی را اندازه‌گیری می‌کند؟

ج- چطور در عمل مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

د- چطور فعالیت‌ها را در شرکت‌های تابعه با دیدگاه گروه و راهبرد، منطبق می‌سازد؟

برای ارائه خود برنامه‌ریزی کنید، و هر یک از سوالات مدیر ارشد اجرایی را لحاظ نمائید.

پاسخ‌های تجدید نظر	
۱	پنج اصل کنترل شامل موارد ذیل می‌باشند: برنامه‌ریزی، ارزیابی، مقایسه، اقدام، گزارش نتایج.
۲	بودجه برای اهداف ذیل مورد استفاده قرار می‌گیرند: <ul style="list-style-type: none"> <li>- نشان دادن مضامین مالی یک برنامه.</li> <li>- تعیین منابع مالی ضروری برای دستیابی به برنامه.</li> <li>- کمک به کنترل عملکرد بر مبنای برنامه.</li> </ul>
۳	دو رویکرد اصلی بودجه‌بندی شامل پایین به بالا و بالا به پایین هستند.
۴	چهار وجه کارت امتیازی متوازن شامل: مالی، مشتری، فرایندهای کسب‌وکار داخلی، یادگیری و رشد می‌باشند.
۵	شاخص عملکردی کلیدی، معیاری برای عواملی محسوب می‌شوند که به‌طور مداوم قابل ارزیابی می‌باشند، و یک زمان عملکرد برای عواملی مورد استفاده قرار می‌گیرد که می‌توانند در مراحل شناخته شده مورد استفاده قرار گیرند.
۶	شرکت‌های پنج‌مارک، شرکت‌هایی هستند که بهترین شیوه‌ها را مورد استفاده قرار می‌دهند. آن‌ها ممکن است رقاباتی بدیهی باشند اما می‌توانند در سایر صنایع یا سایر کشورها، وجود داشته باشند.
۷	حسابرسی داخلی بر ریسک‌هایی که شرکت با آن‌ها مواجه است تاکید دارد درحالی‌که حسابرسی خارجی، صورت‌های مالی را تایید می‌کند.
۸	از جمله معایب حسابرسی داخلی شامل هزینه، گمراهی مدیریت و تهدید قابل درک توسط کارمندان می‌باشد.

## سناریوی ۶- کارت امتیازی متوازن - نحوه دستیابی به پاسخ

## هدف

این مطالعه موردی خیالی، درک خواننده را از محتوا و موارد کاربرد کارت امتیازی متوازن در یک بافت بیمه‌ای،

مورد سنجش قرار می‌دهد. این سوال بر مبنای مفاد درسی بخش ۶ می‌باشد.

## نکات کلیدی محتوا

هدف شما باید لحاظ نمودن موارد ذیل باشد:

- الف- به‌طور کلی نظارت بر اجرای راهبرد؛ کسب اطمینان نسبت به انطباق برنامه‌ها در سطح سازمان.
- ب- شاخص عملکردی کلیدی و زمان عملکرد از دیدگاه: مشتری، مالی؛ فرایندهای کسب‌وکار داخلی.
- ج- کارت‌ها به‌صورت آبخاری در سطح سازمان بسط می‌یابند، گزارشات دوره‌ای به جلسات مدیریت ارائه می‌شوند؛ منظر یا جوهری خاص مختص مدیران.
- د- انتقال چشم‌انداز و راهبرد شرکت هلدینگ به‌صورت آبخاری به شرکت‌های تابعه، باعث ایجاد ارتباط بالا به پایین می‌شود.