

КСК ГРУПП
аудит и консалтинг

ЭФФЕКТИВНЫЙ менеджер и руководитель: 8 типов инструментов и 5 привычек

Самоучитель
для менеджеров и руководителей любых рангов

Девиз: Занимайся главным!



Москва
2023

УДК 005
ББК 65.290-2
К86

Издано по заказу ООО «КСК АУДИТ», адрес: Адрес: 109004, Россия,
Москва, ул. Земляной Вал, дом №18/68, стр. 3

КСК ГРУПП.

К86 Эффективный менеджер и руководитель / КСК ГРУПП. —
Москва : Эксмо, 2022. — 208 с.

ISBN 978-5-04-173596-8

Книга адресована как менеджерам, не имеющим подчиненных, так и
руководителям любых рангов с любым количеством подчиненных.

Самоучитель укажет системы, создающие основы для эффективности любой
команды, подразделения или предприятия, значительно укрепит личную эффектив-
ность в бизнесе и жизни, а также эмоциональный драйв! То есть вы научитесь справ-
ляться с большим объемом сложных и важных задач легче и быстрее, чем прежде,
меньше уставать и чувствовать себя счастливее.

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-173596-8

© ООО «КСК АУДИТ»
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

Посвящается нашей команде

Мы в нашей компании в течение 8 лет проводили тренинг «Эффективный менеджер и руководитель». Эта книга является материалом данного тренинга. Она идеальна в качестве самоучителя.

Книга адресована как менеджерам, не имеющим подчиненных, так и руководителям любых рангов с любым количеством подчиненных.

Самоучитель укажет системы, создающие основы для эффективности любой команды, подразделения или предприятия, значительно укрепит личную эффективность в бизнесе и жизни, а также эмоциональный драйв! То есть вы научитесь справляться с бóльшим объемом сложных и важных задач легче и быстрее, чем прежде, меньше уставать и чувствовать себя счастливее. Тренинг, посещенный вами, или проведенный вами самостоятельно на основе самоучителя, существенно усилит данный эффект. Здесь вы найдете методику проведения тренинга.

© ООО «КСК АУДИТ», 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|------------------------------------|---|
| ВВЕДЕНИЕ | 8 |
| ЦЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ ПО САМОУЧИТЕЛЮ | 9 |

ЧАСТЬ 1. ИНСТРУМЕНТЫ

| | |
|---|-----|
| I. ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РАССТАНОВКИ ПРИОРИТЕТОВ | 12 |
| II. ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ | 46 |
| III. ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ | 60 |
| IV. ПРАВИЛЬНАЯ ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ | 95 |
| V. ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА | 100 |
| VI. ЛИДЕРСТВО | 113 |
| VII. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ | 128 |
| VIII. СИСТЕМАТИЗАЦИЯ СОБСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА | 133 |

ЧАСТЬ 2. ПРИНЦИПЫ и ДЕЙСТВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

| | |
|--|-----|
| 1-я привычка: УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ | 147 |
| 2-я привычка: ВАЖНОЕ | 155 |
| 3-я привычка: РЕЗУЛЬТАТ | 160 |
| 4-я привычка: СИЛЬНОЕ | 162 |
| 5-я привычка: РЕШИТЕЛЬНОСТЬ | 168 |

ЧАСТЬ 3. КАК ПРОВОДИТЬ ТРЕНИНГ-КОЛЛОКВИУМ

| | |
|---|-----|
| ПОЧЕМУ ВСЕ ЖЕ НУЖЕН ТРЕНИНГ?..... | 184 |
| РЕЖИМ ТРЕНИНГА | 185 |
| БЛОК 1. НАЧАЛО ТРЕНИНГА..... | 188 |
| БЛОК 2. «ИГРА» | 193 |
| БЛОК 3. ОБЗОР И ПРАКТИКА..... | 196 |
| БЛОК 4. ПОВТОРНОЕ ЗАНЯТИЕ ЧЕРЕЗ МЕСЯЦ..... | 198 |
| БЛОК 5. ЕЩЕ ЧЕРЕЗ ТРИ МЕСЯЦА МОЖНО ПРОВЕСТИ ПОВТОРНЫЙ АУДИТ! | 201 |
| РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА | 202 |
| ДЛЯ ЗАПИСЕЙ | 206 |

В сентябре 1994 года была основана компания «Консалтинг, сервис, капитал». КСК ГРУПП: аудит, налоги, право для предприятий.

КСК удалось достигнуть эффективного управления консультационными проектами. Со временем КСК начала привлекать лучших экспертов в других областях. Мы стали помогать нашим клиентам в финансах, автоматизации, маркетинге, управлении, кадрах – в любой актуальной области, добиваясь высокой удовлетворенности заказчиков.

В 2021 году КСК ГРУПП занимает 11 место (из 56) по совокупной выручке от аудита и консалтинга в рэнкиге крупнейших российских аудиторских групп и сетей.

ВВЕДЕНИЕ

Эффективный менеджер, как ниндзя, владеет определенными инструментами — «оружием» — и руководствуется в жизни определенными принципами, которые превращаются в привычки благодаря постоянной практике.



ЦЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ ПО САМОУЧИТЕЛЮ

По самоучителю можно заниматься самостоятельно и повысить свою эффективность¹ в деловой и личной сферах жизни. Также можно посетить или самому провести тренинг² — это будет еще эффективнее.

Самоучитель научит менеджера или руководителя:

- расставлять приоритеты (в том числе при многозадачности и перегрузке);
- делать правильный выбор;
- планировать;
- развиваться;
- делегировать;
- контролировать;
- лидировать в коллективе;
- общаться и оказывать влияние на людей;
- растить преданных помощников;
- ставить задачи.

Смотрите дополнительные выгоды от проведения тренинга-коллоквиума³ и его технологию в конце самоучителя на странице 182.

¹ Эффективность — соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами (ISO 9000:2015).

² Тренинг (англ. training «1) подготовка; 2) обучение; 3) тренировка; 4) наведение») — метод активного, интерактивного обучения и социальных установок.

³ Коллоквиум (лат. colloquium «1) беседа; 2) разговор; 3) переговоры») — здесь: обучение через диалог.

A large red arrow pointing to the right, with the word 'ЧАСТЬ' written in black capital letters inside it.

Ч А С Т Ь

ИНСТРУМЕНТЫ



ЗАДАНИЕ: Сначала сформулируйте в виде вопросов реальные задачи в бизнесе и жизни. Эти вопросы важно записать в самоучителе в разделе «Для записей».



ПРАВИЛО: ЕСЛИ ХОТИТЕ ЧЕГО-ЛИБО ДОСТИЧЬ, ФОРМУЛИРУЙТЕ ЭТО ПИСЬМЕННО!

I. ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РАССТАНОВКИ ПРИОРИТЕТОВ

**Первая группа вопросов касается тем приоритетов
во времени и концентрации.**



ВОПРОСЫ:

- Как выбрать главное?
- Как максимально быстро повысить эффективность?
- Как научиться расставлять приоритеты, особенно при многозадачности?
- Что, если на меня сыплется много разных задач?
- Как удерживать концентрацию на важном при многозадачности?
- Как оценить собственную эффективность?
- Как меньше уставать при выполнении ответственной и напряженной работы?

1. ПРИОРИТЕТЫ В РАСПРЕДЕЛЕНИИ УСИЛИЙ

ПРИНЦИП ПАРЕТО⁴ — 20/80

Эффективность — это достижение минимальным усилием максимально полезного результата. Если мы проанализируем любой деловой процесс, то увидим, что 20% ресурсов создают 80% полезного результата. *Например, 80% прибыли приносят 20% клиентов.*

Это означает, что нужно постоянно, «усиливая сильное», делать в коммерческой функции упор на привлечение самого прибыльного типа клиентов.

20/80 НОРМАЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВЫРУЧКИ ПО КЛИЕНТАМ

| | |
|--------------------|-------------|
| 1. АО СЕВЕРУГОЛЬ | 80 000 000 |
| 2. ООО ТЕХПРОМ | 11 000 000 |
| 3. ООО ТОПЛОГИСТИК | 5 000 000 |
| 4. ООО СТРОЙТРЕСТ | 3 000 000 |
| 5. ООО СИНТЕЗ | 1 000 000 |
| ИТОГО ВЫРУЧКА | 100 000 000 |

Рисунок 1. 80% выручки и прибыли дают 20% клиентов

⁴ Далее названия и имена собственные будут даваться так, чтобы вы при необходимости могли найти информацию и изучить предмет дополнительно в Интернете. Если информации о термине нет, значит это наш оригинальный термин.

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР И РУКОВОДИТЕЛЬ

Пример 20/80 из практики КСК ГРУПП. Консультант по управлению с трудом уговорил банкира, у которого все «было отлажено, как часы», провести финансовую диагностику банка.

Выяснилось (см. рисунок далее), что:

- 20% совокупных затрат (зарплаты, аренда, оборудование рабочих мест) кредитного отдела порождают 80% доходов банка;
- 5% затрат на отдел ценных бумаг дают банку еще 17% прибыли;
- сотрудники, занимающиеся перспективными проектами («Звезды»), с которыми связывали развитие (программисты и специалисты по кредитным картам), осуществляли 20% расходов;
- поддержка («Службы»), без которой не обойтись (бухгалтерия, ИТ, кадры, хозслужба), тратила еще 20%;
- сеть обособленных отделений, внешних офисов, разбросанных по всей Москве и в регионах, тратила 35%, а зарабатывала только 3% от общей прибыли банка; сеть сложилась исторически, на базе «счастливых случаев, инициатив, выгодных предложений».



ВОПРОС:

Как вы думаете, какой совет дал консультант и что предпринял собственник банка?



ПРАВИЛЬНО!

По совету консультанта собственник продал отделения и перенаправил ресурсы на развитие кредитного отдела и отдела ценных бумаг.

Это новшество принесло выгоду, хотя и прошло непросто: люди, заинтересованные в текущем положении вещей, цеплялись за прошлое.

I. ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РАССТАНОВКИ ПРИОРИТЕТОВ

БАНК ПЕРЕНАПРАВИЛ БЮДЖЕТ ОТДЕЛЕНИЙ В ДЕПАРТАМЕНТЫ КРЕДИТОВ И ЦЕННЫХ БУМАГ



| ЗАТРАТЫ | | ДОХОДЫ | |
|-----------------|------|--------|---------------|
| КРЕДИТЫ | 20% | 3% | ОТДЕЛЕНИЯ |
| | | 17% | ЦЕННЫЕ БУМАГИ |
| ЦЕННЫЕ БУМАГИ | 5% | 80% | КРЕДИТЫ |
| ЗВЕЗДЫ РАЗВИТИЯ | 20% | | |
| СЛУЖБЫ | 20% | | |
| ОТДЕЛЕНИЯ | 35% | | |
| ИТОГО | 100% | 100% | ИТОГО |

Рисунок 2. Схема примера 20/80. Затраты подразделений банка и приносимые ими доходы

Павел Бояринов, собственник компании Матрас.ру: «Я знаком с большинством принципов и методик, описанных в вашей книге, и могу на своем личном опыте подтвердить — они работают. Они действуют как на уровне руководителя, так и на бытовом уровне для любого человека».

КСК ГРУПП: Мы специально просим консультантов и бизнесменов (наших клиентов) дать свои комментарии и привести личный практический опыт, чтобы книга содержала различные взгляды и полемику.

Будем очень признательны за любые вопросы и обратную связь по книге на сайте www.kskgroup.ru.
