

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 большим 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.



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 удержать 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.
