

**ГЕРМАН ЮН**

# **IRON- МЕНЕДЖЕР**

**12**

**УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
ТЕХНИК, КОТОРЫЕ  
УВЕЛИЧАТ ПРИБЫЛЬ  
КОМПАНИИ**

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2023

УДК 005  
ББК 65.290-2  
Ю49

**Юн, Герман Меликсович.**  
Ю49 Топ-менеджер / Герман Юн. — Москва : Эксмо,  
2023. — 208 с.

ISBN 978-5-04-187818-4

УДК 005  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-187818-4 © Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2014

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
Глава 1.	
Хозяин и работник. Большая разница .....	19
НЕ ПРИПИСЫВАЙТЕ СОТРУДНИКАМ ТОГО, ЧЕГО НЕТ И, ВОЗМОЖНО, НЕ БУДЕТ НИКОГДА.....	21
Глава 2.	
Железная дисциплина .....	27
НА ЧЕМ СТРОИТЬ КОМПАНИЮ? НА ЗЫБУЧЕМ ПЕСКЕ ИЛИ НА ТВЕРДОМ ФУНДАМЕНТЕ? ВЫБОР ЗА ВАМИ.....	29
Глава 3.	
Мощный эффект правильной утренней планерки .....	43
ОДНОВРЕМЕННО, ПРОСТО И СЛОЖНО. НЕБОЛЬШОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ЧУДО!.....	45
Глава 4.	
Д.Ч.П. Дисциплина + Чистота + Порядок .....	57
ПО ОДЕЖКЕ ВСТРЕЧАЮТ.....	59
Глава 5.	
Ходите в Гемба, или Пять золотых правил японского менеджера .....	67
СКОЛЬКО СТОИТ НЕ ХОДИТЬ В ГЕМБА?.....	69

Глава 6.	
Живи в управленческом цикле .....	83
ТЫ ЖЕ ХОЧЕШЬ, ЧТОВЫ ПЛАНЫ ПРЕВРАТИЛИСЬ В ДЕЙСТВИЯ, А ПОТОМ В РЕЗУЛЬТАТ? .....	85
Глава 7.	
Нанимай медленно. Проверь и отсеивай безжалостно! .....	97
КТО УМЕЕТ НАНИМАТЬ, НЕ БОИТСЯ УВОЛЬНЯТЬ .....	99
Глава 8.	
Взрывная адаптация новенького .....	109
СКОЛЬКО ВЫ ТЕРЯЕТЕ ЗА ДОЛГИЙ ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК? .....	111
Глава 9.	
Увольняй быстро .....	131
НЕ РАЗВЯЗЫВАЙ УЗЕЛ, А РАЗРУБАЙ ЕГО! .....	133
Глава 10.	
Приказ с уважением к личности .....	141
НУ НЕ БУДЬ ТЫ МЯКИШЕМ, ПРОСТО ПРИКАЖИ .....	143
Глава 11.	
«Петрович, ты не прав» .....	151
КАК ГОВОРИТЬ О НЕДОСТАТКАХ СОТРУДНИКА? ПРЯМО И ГОВОРИТЬ .....	153
Глава 12.	
Как хвалить сотрудников .....	157
НЕ СТОИТ ЭКОНОМИТЬ ЭТОТ РЕСУРС. ПОХВАЛА МОЖЕТ ТВОРИТЬ ЧУДЕСА .....	159
Глава 13.	
Ловушка сдельной оплаты .....	165
СДЕЛЬНАЯ ОПЛАТА НЕ РАБОТАЕТ БЕЗ ДРУГИХ СИСТЕМ .....	167

Глава 14.	
Кнут и пряник в ежедневной практике .....	177
СУРОВЫЙ, НО СПРАВЕДЛИВЫЙ .....	179
Глава 15.	
Быть или не быть хорошим для всех .....	183
МОЖНО, КОНЕЧНО, ПОПРОБОВАТЬ, НО РЕЗУЛЬТАТ РАЗОЧАРУЕТ!.....	185
Глава 16.	
Зачем быть iron-менеджером.....	193
В БУШУЮЩЕМ ОКЕАНЕ, СУДЬБА КОРАБЛЯ ЗАВИСИТ НА 90% ОТ КАПИТАНА.....	195
Я — Iron-менеджер.....	197
УВЕРЕННОСТЬ И СКРОМНОСТЬ. БАЛАНС СИЛЫ И ЧЕЛОВЕКОЛЮБИЯ.....	199



## ВВЕДЕНИЕ

### КТО ТЫ? ЧТО ТЫ МОЖЕШЬ? СКОЛЬКО ТЫ СТОИШЬ?

**М**ои любимые три вопроса. Отвечая на них, многие руководители впадают в ступор, некоторые сильно задумываются и грустят, а иные не могут подобрать «правильные» слова.

Попробуйте и вы, уважаемые читатели, ответить на эти вопросы. Запишите ответы в любимом блокноте. Сами для себя. Спасибо.

Думаю, размышляя над ответами, вы почувствуете, насколько они отличаются от других аналогичных вопросов.

*Кем работаешь?*

*Что делаешь?*

*Сколько получаешь?*

Вот с этими вопросами все просто. Ответить легко. Они определяют ваше положение в бизнес-пространстве в текущий момент времени.

Но мои любимые вопросы «Кто ты? Что ты можешь? Сколько ты стоишь?» выводят нас совершенно в другой мир понимания ваших возможностей, достижений, уверенности и адекватной самооценки. Скорее всего, вам интересно, как я сам ответил бы на эти вопросы. Что ж, с удовольствием.

### ***Кто ты?***

Профессиональный управляющий со стажем директора более 30 лет. За эти годы мне удалось поработать в девяти различных отраслях. Сейчас я учитель и наставник для десятков коллег.

### ***Что ты можешь?***

Могу управлять коммерческими предприятиями до 2000 сотрудников (большого количества пока не было в практике, но кто знает...).

Могу выстраивать в компаниях регулярный менеджмент и проводить реорганизацию в дивизионную структуру управления. Например, реорганизовал сеть из 30 ресторанов в шесть дивизионов по 5 ресторанов в каждом и организовал соответствующее управление каждым дивизионом. Дополнительная прибыль за первый год проекта составила 26% к предыдущему году.

Увлеченно и с азартом создаю комплексные отделы продаж. Глубоко изучил и полюбил технологии сложных продаж.

В 2016 году основал компанию ООО «Энерго-Инжиниринг», в которой работают мои ученики. В 2022 году в ней работали 50 сотрудников, а общая

выручка составила 500 млн рублей. Данные открытые, можете проверить по запросу в сети. Производительность труда составляла 10 млн рублей на одного сотрудника в год, при средней по России — 2 млн рублей в год.

### ***Сколько ты стоишь?***

Поскольку книга ориентирована на широкий круг читателей, считаю неэтичным называть точную сумму. Для себя, конечно, я эту цифру знаю. Если бы отвечал в своем блокноте, который использовал для саморазвития, безусловно, ее прописал бы. Но и совсем оставить свой же вопрос без ответа тоже неправильно.

Поэтому отвечаю так. Моя цена, как и многих профессиональных менеджеров — примерно 20–30% от дополнительной чистой прибыли, полученной собственниками по итогам реорганизации за год.

Знаете, чем мне так нравятся эти вопросы? Они позволяют использовать ответы для краткого знакомства или самопрезентации. Они хорошо показывают, какой человек перед вами. Но все же, чтобы читать эту книгу дальше, вам нужно узнать обо мне немного больше.

Можно написать сотню книг и расписать десятки технологий, но если нет подтверждения результатов, то все книги и технологии будут умножены на ноль. Поэтому я часто привожу в пример «Энерго-Инжиниринг» (далее ЭИ). К сожалению, другие компании не давали разрешения на публикацию

аналитики, и это можно понять, конечно. Вот лишь часть достижений компаний, с которыми я так или иначе сотрудничал. Вместо реальных названий буду применять обозначения: К1, К2, К3 и т. д.

Мясопереработка, компания «К1» (150 чел.) — вышла с десятого места в городе на четвертое по объему продаж полуфабрикатов. Внедрила регулярный менеджмент и бережливое производство.

Полиграфия, компания «К2» (100 чел.) — прошла полную реструктуризацию, внедрила регулярный менеджмент, стандартизировала продажи, получила реальный сертификат менеджмента качества ИСО 9001 в немецкой компании, увеличила чистую прибыль в разы.

Дистрибуция FMCG, компания «К3» (1000 чел.) — внедрен регулярный менеджмент, проведена реорганизация из функциональной в дивизиональную структуру. Реорганизована система управления командами продаж. Улучшилась управляемость. Прибыль выросла.

Почему же я считаю образцом ЭИ? Поймите меня правильно, дорогие читатели: я не рекламирую компанию или ее продукт. Предприятие, кстати, не занимается консультационной деятельностью и работает в узком B2B сегменте светодиодного освещения. Эту компанию привожу как доказательство, что 12 техник, описанных в этой книге, работают. В ЭИ — с первого дня основания до настоящего времени. Прямо сейчас, когда вы читаете книгу, менеджеры ЭИ используют все 12 технологий и много других.

Это компания iron-менеджеров, которые поставили серьезную цель — достигнуть оборота в один миллиард рублей в течение 10 лет со дня основания. Самая сложная половина пути пройдена и с уверенностью могу сказать: все технологии из этой книги показали свою жизнеспособность и эффективность. Iron-менеджмент в сочетании с правильными продажами и командой небезразличных людей делают свое дело, превращая технологии управления в суперсилу компании.

Наверняка вас сейчас мучают вопросы. Кто такой Iron-менеджер? И зачем вам становиться им? Сейчас объясню.

В течение 17 лет я реорганизовывал компании в различных отраслях, помогал талантливым предпринимателям и руководителям поднять уровень управляемости через развитие менеджеров. Мы создавали более эффективные структуры и получали больше прибыли.

## ДЕМОКРАТИЧНО, ПОЛИТКОРРЕКТНО, ТОЛЕРАНТНО?

Глубокое погружение в менеджмент различных отраслей привело меня к одному важному выводу. У большинства молодых руководителей нет понимания, как управлять людьми, а в головах полная каша. Одни называют себя демократичными руководителями, вторые — толерантными, третьи — политкорректными. Некоторые хотят учитывать пожелания сотрудников, а иные советуются вообще

со всеми, но есть и такие, кто боится принимать решения. Вместо прагматичных бизнес-решений они больше думают о душевной гармонии в коллективе и т. д.

Я называю это двумя словами — «быть хорошим». Согласен, всем хочется выглядеть хорошим в глазах общественности, следовать современным модным тенденциям. Хочется одновременно быть и хорошим человеком, и справедливым руководителем. Правда, не всегда получается. Желание быть хорошим мешает принимать правильные и своевременные решения о людях.

«Мы растем, а прибыль все меньше» — так определил основную для многих проблему один из собственников. Совершенно разные отрасли, но общие проблемы. И самая крупная и фундаментальная, на мой взгляд, — отсутствие тех самых iron-менеджеров.

## IRON-МЕНЕДЖЕР — ЧЕЛОВЕК, КОТОРОМУ НУЖНО

Этот термин родился у меня не сразу. В 2010 году придумал определение «булатный» менеджер, чтобы обозначать требовательного руководителя, со стержнем внутри. Он не прогибается под сотрудников и добивается результата, преодолевая сопротивление изменениям.

Не тиран.

Не жестокий.

Не злодей.

Профессионал, который понимает психологию управления людьми и владеет определенными практическими навыками.

Время шло, я развивался и совершенствовал свой подход к управлению. В рамках «булатности» уже не помещались все смыслы, которые я стремился реализовать. Поэтому следующей ступенькой в моей системе стал іron-менеджер. Уверен, что и это не последний этап, ведь развитие не должно останавливаться.

Iron-менеджер никогда не кричит на подчиненных, даже если недоволен.

Он вполне интеллигентного вида, слово его крепко, как гранит. Все решения он принимает не из соображения «быть хорошим», а исходя из производственной необходимости.

Он смотрит прямо в глаза и задает «нехорошие» вопросы, если сотрудник не выполнил работу или поручение. Иногда не дает второго шанса.

В каждой компании, с которыми я работал, наблюдался острый дефицит іron-менеджеров. Когда возникала и озвучивалась сложная проблема, я спрашивал: «Кто возьмется ее решить?» Чаще всего никто не поднимал руку.

Большинство топ-менеджеров уже хорошо устроились в компании и не хотели принимать на себя дополнительный риск. Вот этот момент — когда никто не поднимает руку — говорит мне, что у них нет іron-менеджеров, готовых поставить на карту свою репутацию или даже карьеру для решения сложной, а порой крайне необходимой проблемы.

Это еще одна характеристика iron-менеджера — ему всегда что-то НУЖНО. Его не устраивает личная стабильность и комфорт. Ему не страшно брать ответственность за конечный результат и принимать удар в случае неудачи.

Во время переговоров с собственниками я обратил внимание на один факт. Различные современные теории, типа Кайдзен или бережливое производство, их мало вдохновляют. Но когда я рассказывал о требовательности, дисциплине, наведении порядка в компании, они резко оживлялись.

Когда дело доходило до быстрых изменений в управлении подразделениями и компанией в целом, они проявляли неподдельный интерес. А вишенкой на торте было перечисление успешных кейсов по реорганизации и повышению прибыли. В этом месте их внимание к деталям резко возрастало, и они спрашивали: «Как вы это делаете?»

Их не интересовала толерантность или политкорректность проводимых изменений, их интересовал подход решительного и активного управляющего, который для повышения прибыли и успешности компании на рынке готов сделать все. Их волновал профессионализм менеджера, способного построить систему управления, которая будет работать лучше, чем их собственная.

Постепенно я пришел к выводу, что всем им нужны iron-менеджеры. С четким пониманием системы, которую они смогут реализовывать ежедневно. Так я осознал, что дефицит iron-менеджеров наблюдается повсеместно. Их мало, но спрос

на них огромен. Причем на всех уровнях организаций: и линейных руководителей, и топ-менеджеров, и директоров.

## ЗАЧЕМ НУЖНЫ IRON-МЕНЕДЖЕРЫ?

В дистрибьюторской компании «КЗ» все супервайзеры постоянно сидели в офисе и работали на компьютерах. Они внимательно смотрели в экраны, а лица их выражали серьезную озабоченность. В это время их «бойцы», торговые представители, работали в полях без какого бы то ни было наблюдения. Более того, все утренние планерки проходили в офисе, ради чего торговые представители съезжались со всего города. Представляете, какие у них были потери времени? Насколько это неэффективно?

В ходе реорганизации системы продаж, мы вытолкнули всех супервайзеров в поля, а планерки они проводили в своем районе прямо в автомобилях. Четыре дня в неделю супервайзеры были на маршрутах вместе со своими «бойцами», могли их обучать и воспитывать. Пятый день оставался на офисную работу и встречи с непосредственными руководителями.

Как вы думаете, супервайзеры были в восторге от изменений? Конечно же нет! Они открыто высказывали недовольство. Вот тут и нужна сталь менеджера, чтобы не сдаться и не сломаться от сопротивления. И мы довели все изменения до регулярного исполнения, а также закрепили стандартами. Через некоторое время «пришли деньги», а в