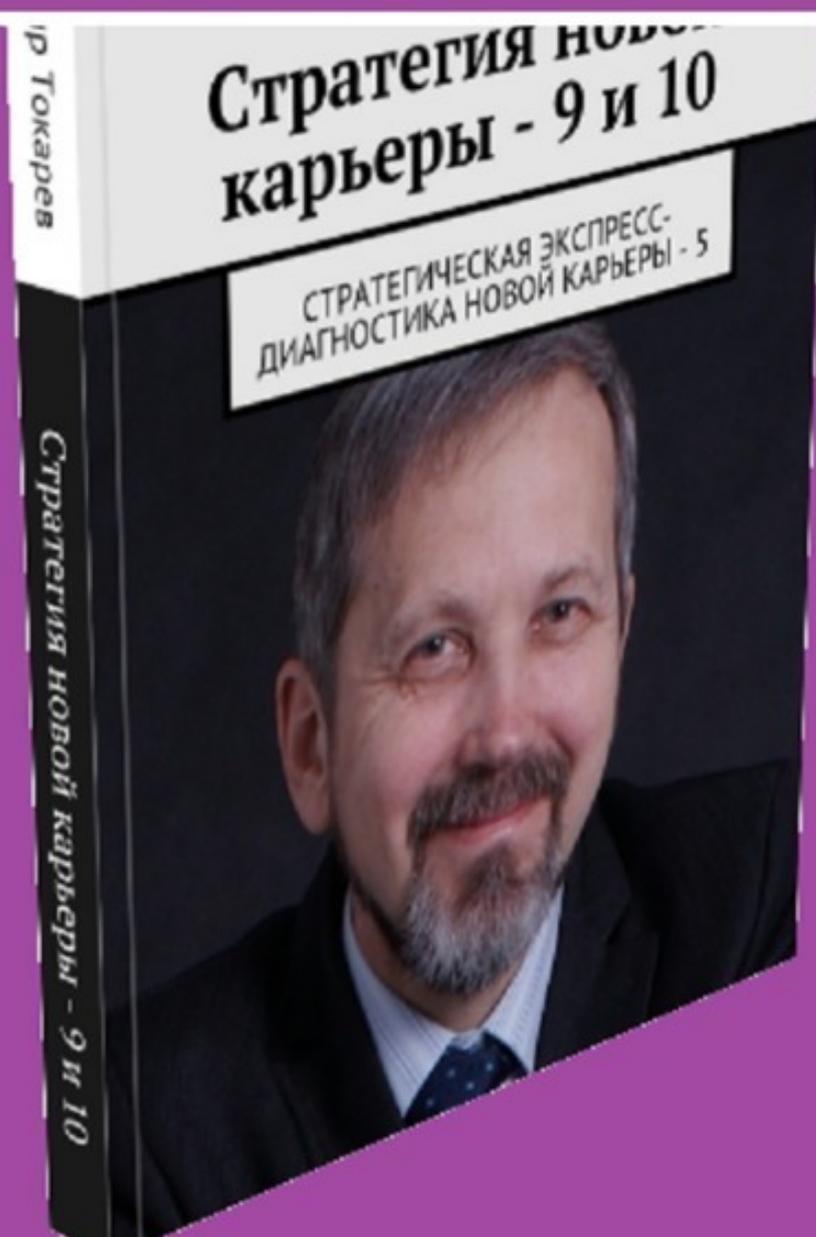


ВЛАДИМИР ТОКАРЕВ

---

## Русский менеджмент: Революция 2018 года (26)

ДАЙДЖЕСТ ПО КНИГАМ И  
ЖУРНАЛАМ КЦ «РУССКИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ»



Владимир Токарев

**Русский менеджмент: Революция  
2018 года (26). Дайджест  
по книгам и журналам КЦ  
«Русский менеджмент»**

«Издательские решения»

## **Токарев В.**

Русский менеджмент: Революция 2018 года (26). Дайджест по книгам и журналам КЦ «Русский менеджмент» / В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-907082-1

Дайджест по книгам и журналам КЦ «Русский менеджмент». Посвящен ожидаемым изменениям в России в сфере менеджмента в 2018 году. Главные задачи дайджеста — способствовать развитию научного менеджмента в нашей стране, помочь преодолеть существующий разрыв между теорией и практикой управления. Основная аудитория, на которую рассчитан дайджест, — это директора коммерческих фирм. Но в нем будут разные рубрики: акционеру, преподавателю, студенту, специалисту и даже руководителю страны.

ISBN 978-5-44-907082-1

© Токарев В.  
© Издательские решения

## Содержание

Сегодня в номере	6
Вместо введения – отрывок из книги «Менеджмент-продажи» для продвинутых продавцов – Книга 2	7
Как устроиться на работу, применяя технику СПИН	8
1. Отрывок из книги – Новый «Русский менеджмент»	11
Что мешает передать на аутсорсинг производственное предприятие целиком?	12
Конец ознакомительного фрагмента.	14

# Русский менеджмент: Революция 2018 года (26) Дайджест по книгам и журналам КЦ «Русский менеджмент»

## Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2018

ISBN 978-5-4490-7082-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Лучший (с точки зрения экономической выгоды) вариант приобретения 15 книг по стратегии карьеры, в частности книги

**«Стратегия новой карьеры – 9 и 10»**

– стать акционером проекта краудфандинга «Издание 15 книг по стратегии новой карьеры». Проект будет запущен в конце апреля – начале мая 2018 года на платформе «Планиета».

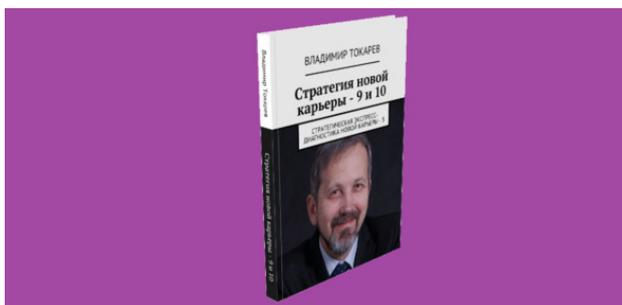


Рис.1. Продукт проекта краудфандинга – книга «Стратегия новой карьеры – 9 и 10».

**ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ!** Текущие в данный момент проекты краудфандинга по изданию книг по стратегии новой карьеры можно найти по ссылке <https://planeta.ru/vtokarev>

## Сегодня в номере

*Сегодня в номере дайджест подобран преимущественно по теме карьеры*

### **Вместо введения – отрывок из книги «Менеджмент-продажи» для продвинутых продавцов – Книга 2**

Как устроиться на работу, применяя технику СПИН

#### **1. Отрывок из книги – Новый «Русский менеджмент»**

Что мешает передать на аутсорсинг производственное предприятие целиком?

#### **2. Проект краудфандинга «15 книг по стратегии карьеры»**

Окончание описания проекта

#### **3. Теория и практика факапа. Дополнения**

Про Сони

Про Соню —

КАК ПОНРАВИТЬСЯ ДЕВЧОНКЕ С ПРИМЕНЕНИЕМ ТЕХНИКИ СПИН

### **4. Отрывок из книги «Менеджмент-продажи» – для продвинутых продавцов – Книга 3**

КАК ЗАРАБОТАТЬ СЕБЕ БОЛЬШИЕ ПРОБЛЕМЫ МАЛЫМИ СРЕДСТВАМИ

#### **5. Сказка для топ-менеджеров**

Колобок

## **Вместо введения – отрывок из книги «Менеджмент-продажи» для продвинутых продавцов – Книга 2**



Рис. 2. Серия из 3-х книг для продвинутых продавцов.

## Как устроиться на работу, применяя технику СПИН

### Инструкция

Применим технику СПИН.

Техника СПИН предназначена для Больших продаж. Большие продажи, это когда продаваемый продукт стоит дорого, долго используется, переговоры о нем – не быстрые, риски покупателя высоки.

А разве, когда специалист устраивается на работу, это не Большие продажи?

– Подсчитайте свою зарплату за 10 лет,

– а если вам 20, то впереди 40 лет использования вас фирмой,

– и вспомните, сколько раз вам пришлось проходить переговоры о найме, если фирма солидная (иногда даже требуется ездить в Москву для заключительного собеседования – если фирма федеральная или западная).

Сомнений нет, трудоустройство – это Большие продажи, потому я расскажу о применении техники СПИН при вашем трудоустройстве.

### Что потребуется:

Диктофон

Фирма – куда идем работать

Чистый костюм и начищенные ботинки

Уровень сложности: *Сложно*

### 1 шаг

**НЕ НАРУШАЙТЕ ЗАКОН** – попросите работодателя разрешить вам записать беседу на диктофон, объясните причину – хотите серьезно обдумать, что-то потом добавить по электронной почте. После записи, прослушайте ваше общение. В технике СПИН вы должны больше задавать вопросов (здесь работодателю), а не рассказывать – какой вы замечательный специалист или претендент на директорское кресло, вызывая уйму сомнений и возражений.

Если вам не разрешат запись – по памяти повторите на диктофон вашу встречу – и посмотрите – чего было больше, вопросов или ответов с вашей стороны.

### 2 шаг

Ситуационные вопросы

**ДЛЯ УСТАНОВЛЕНИЯ КОНТАКТА, ЗАДАЙТЕ НЕСКОЛЬКО ВОПРОСОВ ПО СИТУАЦИИ** – не утомляйте вопросами работодателя, он может подумать, что вы не работу ищите, а занимаетесь промышленным шпионажем.

*Вы – Я посмотрел сайт вашей фирмы. Правильно ли я понял, что у вас в филиале очень большое количество работает молодых специалистов.*

*Работодатель – Да, у нас коллектив очень молодой, верно заметили, а вам уже 55, могут быть проблемы.*

### 3 шаг

Проблемные вопросы

**НУЖНО ВЫЯВИТЬ ПРОБЛЕМЫ РАБОТОДАТЕЛЯ**

Раз вас берут на работу, у вашего работодателя может быть большая текучка, рост размеров фирмы, открытие еще одного филиала (старого директора перевели в другой город), уход на пенсию старого работника.

*Вы – До меня у вас кто-то работал на вакантной должности? Почему он ушел? Мне это важно, чтобы знать, насколько хорошо я подхожу для вашей фирмы.*

*Работодатель (вернее его представитель, например, HR холдинга) – У нас не очень высокая текучка, но так получилось, что директор филиала, что работал до сегодняшнего дня, нас не очень устраивал.*

*Вы – Он не устраивал вас как специалист или у него были проблемы с коллективом?*

*Работодатель – Вы угадали, были проблемы с коллективом.*

#### **4 шаг**

Извлекающие вопросы

**ЦЕЛЬ ТАКИХ ВОПРОСОВ НЕ ПРОСТО ДЕТАЛЬНО РАССМОТРЕТЬ ПРОБЛЕМУ РАБОТОДАТЕЛЯ, НО, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ, РАССМОТРЕТЬ ВОЗМОЖНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ТАКОЙ ПРОБЛЕМЫ**

*Вы – А к чему могут приводить последствия плохих взаимоотношений с подчиненными?*

*Работодатель — У нас ушло несколько лучших специалистов, кто не сработался с бывшим директором филиала.*

*Вы – Лучшие не всегда исполнительные, Быть может, стоило с ним расстаться?*

*Работодатель – У нас не было возможности изучить ситуацию детально, головной офис в Москве, а мы с вами обсуждаем вакансию на должность директора филиала – я из головного офиса.*

#### **5 шаг**

Направляющие вопросы

**ЦЕЛЬ ТАКИХ ВОПРОСОВ НЕ ОБЕЩАТЬ, ЧТО ВЫ СМОЖЕТЕ СДЕЛАТЬ АБСОЛЮТНО ВСЕ (на компьютере работаете лучше машинистки, водите авто как автогонщик и знаете комп лучше любого админа). А ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВАШЕГО РАБОТОДАТЕЛЯ ДЛЯ ЛУЧШЕГО ПРИМЕНЕНИЯ ВАШИХ ЖЕ СПОСОБНОСТЕЙ НА ВАКАНТНОМ МЕСТЕ**

*Вы – Я много лет работаю консультантом по управлению, последние 4 года директор консалт-фирмы. И мне очень много приходится общаться не только с руководителями фирм, но и со специалистами. Как вы полагаете, какие преимущества ваша фирма получит, если во главе ее станет недавний консультант по управлению?*

*Работодатель – Мы надеемся, что консультант по управлению, да еще с опытом руководства фирмы, сможет лучше разобраться в ситуации филиала. Наши главные ценности – это люди, а разбираться в людях, ладить с ними – это, насколько я понимаю, азы вашей профессии.*

*Вы – Вы правы, во время консультирования приходится договариваться иногда даже с враждующими группировками фирмы, иначе не получишь достоверной информации, а значит*

*не выполнишь работу. Как-то можно использовать эти знания, как вы думаете? (Здесь вы превращаете вашего работодателя в эксперта – ему это приятно и полезно для обеих сторон).*

*Работодатель – Несомненно. У нас, как, наверное, везде, существуют проблемы взаимоотношений между структурными подразделениями. Иногда они нас очень достают. А с учетом взаимодействия филиалов с головным офисом – это вообще головная боль любого крупного холдинга.*

*Вы – Тогда можно будет начать сразу с работы по постановке внутреннего маркетинга, у меня большой опыт в его применении для налаживания взаимоотношений между подразделениями и даже отдельными людьми.*

*Работодатель – Спасибо, что пришли к нам, вы сможете подъехать в наш головной офис в Москву на следующей неделе для собеседования с генеральным директором нашего холдинга?*

*Вы – Нет проблем. Но есть одна тонкость. Речь идет не о найме в обычном смысле слова. Я хочу предложить вашей компании заключить договор на услуги управляющей компании для вашего филиала?*

*Работодатель – Спасибо, я выиграл спор у нашего генерального.*

*Вы – Извините, о чем идет речь?*

*Работодатель — Я читал вашу публикацию. Вы же не думаете, что до встречи мы ограничиваемся только чтением вашего резюме. Так вот, я читал вашу статью и предположил, что на самом деле вы хотите предложить нам если и себя, то лишь в роли доверенного от управляющей компании. Но наш генеральный сказал, что это ему даже более интересно. Но он готов поспорить, что это не тот случай. Я выиграл спор.*

*Вы – :)).*

### **Советы и предупреждения**

Если вопросы в большей мере будете задавать вы, вы не только добьетесь большего внимания к себе представителя работодателя, но и получите больше шансов управлять процессом собеседования. Кто задает вопросы – тот диктует правила игры деловых переговоров!

## 1. Отрывок из книги – Новый «Русский менеджмент»



Рис. 3. Книга о разрыве в теории и практике управления и рекомендациях как выйти в лидеры.

## **Что мешает передать на аутсорсинг производственное предприятие целиком?**

*Владельцы бизнеса очередной раз разочаровываются в генеральном директоре, который работает по найму. А ведь выбору этого кандидата предшествовала большая работа с кадровым агентством, трудоемкий набор, отбор «лучшего из лучших». Потом длительный период вхождения нового руководителя в новый для него бизнес. И вот, когда пришло время «собирать камни», стало понятно, что была совершена очередная ошибка, стоившая для компании немалых материальных затрат. Конечно, в сравнении с предыдущим директором, который «втихаря» создал свою посредническую фирму, через которую или поставки ряда важных узлов для производства (а по сути, накрутка цены на эти узлы с целью личного обогащения руководителя) новый директор отличается в положительную сторону – не воровал. Но надежды на развитие бизнеса при новом гендире не оправдались, он оказался не готов мыслить стратегически, а выполнение плана любой ценой привело к уходу ключевых специалистов, которых не устроил административный стиль нового руководителя. Списывать проблемы предприятия на рынок не получается – у конкурентов дела идут значительно лучше.*

Знакомая картина?

Пожалуй, сегодня трудно найти функцию предприятия, которую нельзя было бы отдать на аутсорсинг. Услуги юристов, бухгалтерские услуги, ИТ-сопровождение, услуги по управлению персоналом, колл-центр, услуги клининга, появились предложения даже по передаче услуг по продаже продуктов компаний. А ряд направлений бизнеса, такие как управление недвижимостью, чаще всего предполагает передачу сторонней организации всех управленческих функций, появились соответственно и специализирующиеся на управлении недвижимостью операторы.

Примеры работы по новому подают крупные холдинги, создающие управляющие компании, которые берут на себя стратегические задачи управления и финансовый контроль группой юридических лиц, оставляя руководителям компаний, входящих в холдинг, задачи текущего управления. Быть может, пришло время полностью доверить управление производственным предприятием сторонней организации?

Законодательство позволяет это сделать – можно использовать процедуру доверительного управления имуществом, либо при определении исполнительного органа организации заключить договор с управляющей компанией. Правда, на Западе такая практика больше известна для специфических сфер деятельности, например, передача в управление сети отелей. У нас же, пока, более распространены управляющие компании (УК) на рынке ценных бумаг, да УК в сфере ЖКХ.

Спрашивается, что останавливает сегодняшних владельцев бизнеса к передаче бизнеса, в частности, производственных предприятий в управление сторонней организации?

Целью статьи является анализ перспектив такого неординарного решения, проблем и возможностей применительно к специфической ситуации в управлении, которая сегодня сложилась в России.

### **Профессии руководителя нужно учиться**

Чтобы определить достигнутый уровень менеджмента в любой стране или на отдельном предприятии, достаточно оценить качество продукции и производительность труда при ее производстве. По этим показателям мы значительно отстаем от развитых стран. Казалось бы, сегодня нет никаких проблем приобретения современного оборудования и технологий, однако никудашная практика управления на предприятиях приводит к воспроизводству отсталости

страны, производящей неконкурентоспособные продукты, потому мы экспортируем в основном только сырье – нефть, газ, лес.

Попробуем разобраться. Тезис этого параграфа кажется бесспорным. Но давайте посмотрим, а какова практическая ситуация с подготовкой управленцев у нас сегодня.

### **Причины наших проблем с управлением**

Выпускник в любой другой (не управленческой) профессии, получив образование в вузе, реальное образование получает от старших коллег там, куда он устроился работать. Вуз дает систему знаний, позволяющую самостоятельно освоить профессию. Но нужны специалисты, кто поправит твои ошибки. Такие специалисты есть у нас практически во всех отраслях. Однако в менеджменте ситуация складывается несколько иначе.

Российский выпускник управленческого факультета попадает на предприятие, где сталкивается с «менеджментом личных проб и ошибок» своего руководителя. В результате не очень крепко усвоенные управленческие знания, попадающие в голову выпускника от сессии до сессии, начинают свой запланированный распад. Выпускник быстро забывает «Теорию У<sup>1</sup>», предполагающую наличие инициативы и ответственности у подчиненных. А в роли сначала исполнителя, а затем руководителя подтверждает «теорию Х», согласно которой без принуждения не обойтись – отлынивающих от работы подчиненных нужно заставлять работать.

А если системное управленческое образование получает сам руководитель предприятия, то на первых порах он учится весьма прилежно, но воз текущей работы в должности генерального директора очень быстро превращает такое обучение в процедуру «дождаться получения бумажки» – диплома/сертификата, причем не важно просто МВА, или МВА более высокого уровня.

В то время, как профессия управленца требует очень глубокой как теоретической, так и качественной практической подготовки, как, например, профессия врача, но начинающему врачу есть у кого поучиться, а вот управленцу, если мы говорим о России, пока не у кого.

Именно по этой причине, несмотря на уже двадцатилетие рыночных реформ, в нашей стране пока нет менеджмента, сравнимого с западным.

### **Консультанты по управлению – учителя нового поколения**

В то же время, не все так плохо. За достаточно короткий срок, в нашей стране появились грамотные управленцы – те, кто избрал профессию консультантов по управлению. Сначала мои коллеги освоили знания в области менеджмента, накопленные за 100 лет западными специалистами, а сегодня они развивают управленческую науку, во многом уже опережая своих недавних учителей.

Спрашивается, почему тогда не произошло экономического чуда, до которого, казалось, уже рукой подать? Виноваты в этом я и мои коллеги. Подавляющее большинство консультантов по управлению (за исключением тренеров по продажам) не занимались изучением современных техник продаж, а это не манипулятивные техники, как до сих пор многие продолжают считать, а высокие технологии управления взаимоотношениями покупателей и продавцов решений проблем этих покупателей. В результате, когда в нынешний кризис «жирное время» нефтедолларов пришло к своему логическому завершению, первыми строчками на сокращения во всех фирмах были образовательные и консультационные услуги<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Мескон М. и др. Основы менеджмента, 1992.

<sup>2</sup> [Консалтинг без сапог](#)

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.