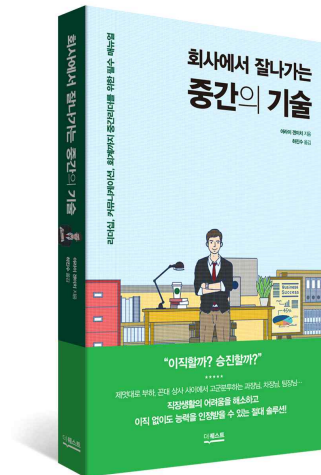


신·간·보·도·자·료

이 도서와 관련된 문의는 더퀘스트 편집부 조진희(02.330.9740)에게 부탁드립니다.



리더십, 커뮤니케이션, 회계까지

중간리더를 위한 필수 매뉴얼

회사에서 잘나가는 중간의 기술

아라이 겐이치 지음, 하진수 옮김, 김한솔 감수 / 더퀘스트

2018년 11월 5일 발행 / 130×200mm / 무선제본 / 272쪽 / 15,000원

분야 자기계발 > 성공학 · 경력관리

자기계발 > 처세술 · 삶의 자세

ISBN 979-11-6050-596-2 (03320)

| 책 소개 |

“중간, 정말 쉽지 않죠?”

실무자와 관리자의 딜레마 속에서 고통 받는 중간관리자를 위해
회사에서 당장 적용할 수 있는 커뮤니케이션, 리더십, 회계 기술을 담았다!
효과가 탁월한 매뉴얼로 직장 내 문제점을 ‘기술적’으로 해결하라

중간관리자가 편만한 시절은 없었다지만 요즘, 더 괴롭다. 조직 내 다양성이 나날이 커져 예전의 관리 방식으로는 통솔이 어려워진 탓이다. 경영 환경과 조직 문화가 달라지고 있는 만큼 이제 새로운 커뮤니케이션 기술과 리더십 기술이 필요하다. 업무에 있어서는 프로지만, 부하직원에게는 ‘재미있는 사람’으로 다가가는 유연함, 합리적인 업무 규칙을 세워 일의 효율성을 높이는 노련함, 그리고 평가는 공정하게 진행하는 엄격함을 갖춘 중간관리자! 이상적으로 보이겠지만, 불가능한 것도 아니다. 저자는 수많은 기업과 직장인들을 대상으로 개인의 경력관리와 조직경영에 관해 컨설팅한 사례를 바탕으로 실용적인 노하우를 전수한다.

일무도 넘쳐나는데 상사의 압박에 부하직원까지 관리하다 보면 업무는 산더미!
업무가 제대로 되지 않으니 인사 평가는 점점 바닥으로 치닫는데...
돈과 승진보다 자신이 더 중요하다는 부하직원과 분골쇄신하며 일한 상사 사이에서
갈팡질팡 괴로운 중간관리자들을 위한 직장의 기술.

슬기롭게 ‘중간’을 지나 회사의 ‘중심’이 된다!

일보다 관계가 더 괴로운

중간관리자들의 현실

과차장급 중간관리자들에게 “요즘 어떠냐?”라고 물으면 “힘들다”는 답이 쏟아진다. 일이야 힘들지 않은 적이 없으니 당연한 답인 듯 보이지만 속내는 좀 다르다. 요즘 중간관리자들은 업무가 아닌 리더의 역할 자체에 대한 부정적인 인식 때문에 괴로워한다. 구성원이 힘들어 보여 “술 한 잔 사줄까” 말을 걸고 싶어도 사생활을 침해하는 건 아닌가 싶고, 모르는 척 넘어가려니 너무 무심한 듯 보여 갈등하는 것이다. 이처럼 중간관리자들의 업무 외 관계 맺기의 스트레스는 상당한 수준이다. 게다가 리더라는 이름 아래 권한과 책임을 주기는 했지만 성과를 만들어내지 못하면 힘들게 차지한 자리에서 밀려난다는 압박도 만만치 않다. 이런 막중한 부담을 지고 있는 중간리더를 이 책에서는 ‘과장’으로 갈음한다. 우리나라의 과차장급으로, 팀장까지도 포괄한다. 과장은 중간리더의 상징으로 표현되니, 직급에 상관없이 중간관리자라면 저자의 솔루션을 따라가면 좋겠다.

뉘달하거나 화내지 않고

구성원을 통솔하는 ‘포 유 정신’

리더는 남을 통해 성과를 만드는 사람이다. 하지만 초짜 리더들은 남을 ‘통해 이룬다는 것’을 ‘이용하는 것’으로 착각한다. 그래서 성과를 뉘달하거나 화를 내는 것이 자신의 역할이자 의무라고 생각한다. 이제 중간관리자에게는 구성원 관점에서 필요한 것이 무엇인지, 도울 수 있는 것은 없는지 찾고, 이를 실행으로 옮기는 ‘포 유 정신’이 필요하다. 이 정신은 구성원을 통해 성과를 낼 수 있는 가장 좋은 방법이다.

이에 가장 적절한 롤모델로 이 책은 ‘녹색 피 과장’을 제안한다. 녹색 피가 흐른다고 여겨질 만큼 차가워 보이지만 합리적으로 조직을 관리하는 인물이다. 의사소통이 능숙하지도, 친절하지도 않다. 외모가 멋진 것은 더더욱 아니다. 그는 곤란에 빠진 구성원에게 어설픈 상담 대신 “자네에게 필요한 것을 알려줘”라고 말한다. 부하 직원을 질책할 때도 “이번 일은 자네답지 않아”라며 자존심을 건드리지 않으면서 의사를 전한다. 업무 역시 사내에서 합의된 규칙에 따라 진행하는데, 구성원들을 존중하면서 성과를 이끌기 위해 적당한 거리를 유지하는 기술이 돋보인다. 녹색 피 과장은 구성원들과 일하기 위해 어떤 태도를 가져야 할지, 더 나은 성과를 내기 위해 어떤 일을 해야 할지 끊임없이 고민한다.

녹색 피 과장에게 배우는

직장에 바로 적용하는 3가지 기술

- **커뮤니케이션 기술:** 원활한 커뮤니케이션의 비결은 부하직원을 관찰하는 것이다. 관찰이 없는 발언은 경솔하다. 부하직원에게 말 붙이기가 머뭇거리지는 것도 관찰 부족 때문이다. 부하직원은 자신을 잘 관찰해 이해하고 있다고 생각할 때 상사를 따르고 신뢰한다는 것을 잊지 말자.
- **리더십 기술:** 리더십 스타일은 이론만으로 바꿀 수 없다. 오히려 직급을 막론하고 호감이 가거나 영향력을

행사하는 ‘매력적인’ 사람을 찾아 행동을 따라하는 것이 더 효과적이다. 그 사람의 행동을 자신과 합치시켜 받아들이고 부분과 수정할 부분을 체크한다. 이를 여러 번 반복하면 자신만의 리더십이 완성될 수 있다.

- **회계 기술:** 흔히 회계라고 하면 재무회계를 떠올린다. 하지만 중간관리자에게 필요한 것은 회사 내부에서 의사결정이나 실적 관리를 위해 재무회계를 바탕으로 작성한 관리회계다. 업무의 단가를 분석해 간단한 식을 세울 수 있는 활동기준표계산 등을 활용하면 부서의 수익과 이익률을 파악할 수 있다. 회계에 눈을 뜨는 데 필요한 지식은 고작 ‘한 스푼’ 정도지만, 그 기술은 CEO를 목표로 할 수 있을 만큼 강력하다.

‘과장’이 아닌 ‘경영자’의

마음을 품는다는 것

이제 중간관리자에게는 기술만큼이나 마음가짐의 변화가 중요하다. 특히 커리어에 대한 관점의 전환이 요구된다. 조직에 얽매이지 말고 커리어를 스스로 경영한다는 생각을 가져보는 것이다. 관점만 달라진다고 해서 당장의 회사 생활이 달라지지는 않을 것이다. 중간관리자가 해결해야 할 문제가 많은 만큼, 현실의 벽도 꽤 높다는 것을 우리는 알고 있다. 다만, 고용된 직원이 아닌 커리어를 경영하는 ‘경영자’의 주체성을 갖게 되면 회사에만 얽매어 있던 마음이 조금은 가벼워진다. 나아가 조직과 무관하게 자신의 커리어 관리를 구체적으로 고민할 수 있게 된다. 앞서 살펴본 기술로 직장의 곤란한 문제들을 해결하면서, 경영자의 DNA를 천천히 심어 보자. 그러다 보면 지금까지와는 다른 ‘직장인 드라마’가 펼쳐질 것이다.

| 저자 소개 |

| 저자 | 아라이 겐이치 新井 健一

경영 컨설턴트, 아시아히토시쿠미 연구소 대표 이사. 1972년 가나가와 현에서 태어났다. 와세다 대학 정치경제학부를 졸업하고 주요 중장비 업체 인사부, 아서앤더슨(현 KPMG), 의료·IT계 벤처기업 임원을 거쳐 독립했다. 대기업 인사 컨설팅부터 창업 지원까지 전국 규모로 컨설팅 세미나를 하며 활약 중이다.

| 옮긴이 | 하진수

서울여자대학교 문예창작학과와 언론영상학을 복수전공했다. 일본 문화와 일본어에 흥미를 느껴 졸업 후 외서 기획 편집자가 되었다. 계속 좋아하는 것을 좇다 보니 바른번역 글밥아카데미 일본어 출판 과정을 수료해 일본어 번역가가 되었다. 옮긴 책으로 《나는 심플하게 살기로 했다》, 《세계 최고 인재들은 어떻게 읽는가》, 《나이가 들수록 즐거워지는 교양력》 등이 있다.

| 감수 | 김한솔

사람과 사람 사이의 문제를 풀어가는 데 ‘언어’가 미치는 영향을 연구하고, 소통을 통한 효과적인 문제 해결 방법을 찾는 커뮤니케이터다. 공연 연출을 하며 관객들과 소통하는 법을 체득했고, IGM 세계경영연구원 협상 R&D 팀장을 지내며 다양한 기업의 소통 전략 수립을 도왔다. HSG 휴먼솔루션그룹 창립멤버로 참여해 R&D실을 맡아 강의와 컨설팅을 통해 조직의 성과 향상에 힘쓰고 있다. <동아비즈니스리뷰>에 협상과 갈등관리, 성과몰입에 대한 고정 칼럼을 썼고, 현재 <한경비즈니스리뷰> 고정 칼럼니스트로 활동 중이다. 저서로 《1% 디테일》, 《협상은 감정이다(공저)》, 《설득하지 말고 납득하게 하라(공저)》가 있다. 서강대 신문방송학과를 졸업하고, 같은 대학에서 커뮤니케이션 석사를 마쳤다. 켈로그 경영대학원(Kellogg School of Management)에서 협상 과정을 수료했다.

감수자의 글 | 중간리더로 산다는 것
프롤로그 | 조직의 허리, 과장이 위험하다

CHAPTER 1 경영 환경 변화에 적응하지 못하면 멸종한다

- 오늘날 과장의 수난을 분석하다

더 이상 벤츠를 몰 수 없는 과장
상사를 따라하게 되는 이유
국내 vs 외국계 과장의 차이
업무 이야기밖에 모르는 과장이 이상적인 이유
돈도 지위도 필요 없다는 사원들
문제는 과장의 관리 능력 부족이다?
당신은 갈라파고스 과장인가?
공룡과 과장은 같은 이유로 멸종 위기에 처했다
자신의 안위만 우선해 망가져가는 거대 기업
‘포 유 정신’과 ‘포 미 정신’

CHAPTER 2 왜 문제 해결에 실패하는가

- 고도화되는 과장 업무

퇴근하지 않는 과장 퇴근하는 평사원
조언과 질책에도 기술이 필요하다
과장에게 정말 중요한 핵심역량은?
무능력한 과장일수록 자기만의 기준을 적용한다
이직률이 높아졌다! 해결 방법은?
다양성에 대비하라
정리하고 직전 후회하는 것
부하의 사생활을 파악해야 한다?
프로 과장이 되기 위한 일곱 가지 기술

CHAPTER 3 능력 과장이 만드는 조직문화는 무엇이 다른가

- 21세기형 단합력을 높이는 기술

과장의 한마디로 전원이 회식에 참가한다면
단합이 너무 잘되는 조직은 위험하다
‘한술밥’이 상호 의존을 부른다
이야기가 통하면 정리하고 대상이 된다?
왜 나사는 폭발할 것을 알면서 우주선을 쏘아 올렸을까
침묵은 독이다
부하를 관찰하지 않고서 발언하지 말라
조직 내 원활한 의사소통을 위한 기술
결속력이 강하면 아이디어가 나오지 않는다?

CHAPTER 4 과장에게 가장 중요한 경력관리는 무엇인가

- 리더십도 기술이다!

골치 아픈 상사의 세 가지 조건
바보일수록 단순한 일을 복잡하게 생각한다
과장의 능력은 ‘이것’으로 드러난다
리더십 스타일을 바꿀 수 있을까?
과장이 5시에 업무를 퇴짜 놓는 이유

출세를 가름하는 결정적인 차이
승진 후, 나의 강점이 약점이 된다?
과장의 경력에 도움이 되는 기술
‘반대를 위한 반대’를 하지 않는다
목표관리에 숨겨진 문제
성과 내는 부하를 짓밟는 과장
차를 대접할 때 드러나는 공정함
본받을 상사가 없을 때 리더십 높이는 법

CHAPTER 5 능력 과장은 회식에 초대된다

- 생산성을 높이는 의사소통 기술

부하를 타이르는 한마디
잘나가는 과장은 아들러를 공부한다
신뢰를 높이는 경청 기술
의욕 있는 부하에게만 코칭할 것
부하는 업무를 잘 알고 있는가
목적도 논점도 없는 위험한 회의
생산성을 높이는 회의의 기술
시세에도 쇼크와 앞으로의 조직관리
구성원을 공정하게 평가하는 법

CHAPTER 6 비즈니스 숫자를 모르는 과장은 필요 없다

- 과장이 반드시 알아야 할 회계 지식

블랙기업이 되는 것을 막을 수 있는가
블랙 지점장 vs 김 과장, 승자는?
좌천된 구 과장의 분노
영업담당자 이 대리의 분노
김 과장이 움직였다, 반격이다!
숫자를 알면 비즈니스 구조가 보인다
비즈니스 숫자는 ‘한 스푼’만 알면 된다
‘결산서를 읽고 싶다’ 정도론 안 된다
꼭 필요한 관리회계 지식 한 스푼
사례로 배우는 비교 개념
프로 과장에게만 열리는 새로운 커리어

CHAPTER 7 승진하는 과장은 승진을 목표로 하지 않는다

- 충성심 대신 매력을 갖추다

더 이상 열혈직원은 없다
승진에 얽매이면 승진할 수 없는 현실
힘희롱 과장 아래에는 일 못하는 사람이 많다
‘시마 과장’이 실패하는 이유
어떤 일이 있어도 살아남는 회사원
회사 가기 싫은 ‘낙시광’을 닮아가라

에필로그 | 커리어를 경영하는 시대

리더에게 구성원 관점에서 필요한 게 무엇인지, 구성원을 위해 도울 수 있는 것은 없는지 찾고 이를 실행으로 옮기는 ‘포 유 자세’가 필요하다. 그것이야말로 구성원을 통해 리더가 성과를 낼 수 있는 가장 좋은 방법이다. 누구에게나 처음은 있다. 리더도 마찬가지다. 그래서 그 처음이 중요하다. 구성원을 어떤 존재로 받아들일지, 그들과 함께 일하기 위해 어떤 태도를 가져야 하는지, 더 나은 성과를 내려면 어떤 일을 해야 하는지, 끊임없는 고민이 필요하다. 008

같은 직장에 근무하더라도 정규직과 비정규직과 같은 고용 구분, 혹은 동일한 고용 구분 안에서도 구성원마다 다른 업무 방식이 존재한다는 것을 인식해야 한다. 이를 바탕으로 구성원들 사이에서 불공평하다는 인식이 생기지 않도록 유의해야 한다. 직장 내 갈등이나 충돌을 피할 수 있는 기준이나 근거를 만들지 못하고, 갈등 상황을 제대로 조율하지 못하는 관리자는 실격이다. 014-015

상상력을 발휘해 미래 직장의 단면을 그려보자. 앞으로 직장 내 다양성은 우리가 경험을 통해 상상할 수 있었던 것들을 뛰어넘어 진화할 것이다. 구체적으로는 같은 직장 내에서 다른 속성의 직원들이 완전히 다른 업무방식을 취한다는 것이다. 게다가 그 차이는 점차 세분화될 것이다. 042

만기 어렵겠지만 결과적으로 출세하는 인재는 상사에게 자신의 평가나 출세에 흥미를 내비치지 않는 인재였다. 이러한 인재는 상사에게 자신의 일솜씨를 어필하지 않으면서도 일 처리가 확실해서 부하와도 좋은 관계를 쌓으며 정시에 퇴근하는 특징이 있다. 또한 출세하는 인재는 타인의 이야기를 잘 들어주었다. 경영진까지 오르는 인재의 대부분은 어떤 지위에 있는 사람이든 차별하지 않고 의견을 경청한다. 회사 밖에서도 인맥이 두텁다는 것도 출세한 인재의 특징이다. 047

기업은 어째서 거대해지면 방만해질까? 상당히 많은 서적에서 인용했을 테지만 여기서도 같은 부분을 가져오려 한다. 찰스 다윈이 《종의 기원》에서 언급한 “가장 강한 종이 살아남는 게 아니다. 변화에 가장 민감한 종이 살아 남는다”는 말이다. 공룡이 멸망할 무렵 그 시대 가장 강한 종은 단연 공룡이었을 것이다. 인사 전문가들은 공룡의 멸망을 기업에 빗대어 볼 때, 기업에서 과장의 존재가 마치 공룡과 같다고 말한다. 글로벌한 경쟁을 압도해버린 일부 기업을 제하고는, 많은 기업의 과장이 항상 경영자와 노동자의 딜레마라는 충돌의 한가운데에서 잡다하게 소화해야 할 업무와 함께 멸망한다는 것이다. 053-054

앞으로의 과장, 즉 능력 있는 과장이려면 적어도 자신의 시장가치를 파악해둘 필요가 있다. 그리고 항상 자신의 시장가치를 높이는 방식으로 일하는 게 좋다. 058

합리적인 기준을 적용하는 능력과 지식을 갖추지 못한 과장은 조직에 자신의 경험이나 신념을 근거로 만든 ‘자기만의 평가 기준’을 적용해 결과적으로 직장 분위기를 나쁘게 만든다. 개인의 평가에도 적용시켜 부정적인 감정이나 태도를 유발한다. 이는 직종을 바꿔 부서를 옮긴 과장이나 이직한 과장이 새로운 직장에서는 종종 저지르는 일이다. 075

외국계 컨설팅 회사에 근무했을 때 유능한 인재요건 중 하나가 “Think Straight, Talk Straight”였다. 생각한 바와 느낀 바를 마음속에 품고 있지 말고 그대로 말하라는 것이다. 085

회사에 다니면서 순조롭게 경력을 쌓아가는 때부터 자신의 경력을 객관화해서 볼 필요가 있다. 다른 세계가 있다는 것을 의식하지 않고 일에 매몰돼 버리면 재능을 갈고 닦는 법도 잊어버리게 된다. 086

“당신을 위해 내가 할 수 있는 일은 무엇인가?”라는 진심 어린 말에 기분 나빠하는 구성원은 없을 것이다. 또한 녹색 피 과장은 구성원이 하는 말을 철저하게 메모하고 과장으로서 또는 개인으로서 할 수 있는 일에 전력을 다했다. 그리고 많은 정보를 신속하게 구성원과 공유했다. 무슨 일이 있으면 구성원이 모인 장소에

서 토론하여 결론을 냈다. 회의 안건은 사전에 알리고 회의 내용도 항상 기록했다. 그래서 인간미는 좀 부족해도 안심이 되었다. 그 자세는 구성원들 사이에서도 유효했다. 090-091

리더십이란 '집단에서 리더가 구성원에게 자신의 의사, 계획, 구상에 따르도록 영향력을 끼치는 것'이다. 101

“앞으로 네가 과장이 된다면 부하와는 계급장 떼고 대하라고 말아야. ‘계급장을 떼라뇨?’ 하고 녀석이 되묻기에 ‘잡자고 부하의 이야기에 귀를 기울여 봐. 그것만으로 대다수의 부하는 제 스스로 알아서 깨달을 테니까’ 하고 답해줬어. 사실 이 말은 나를 과장으로 추천해준 상사에게 들은 말이야. ‘관찰을 이기는 위협은 없다. 관찰이 없는 발언만큼 경솔한 것은 없다. 부하는 자신을 잘 관찰하고 있다고 생각할수록 진심으로 상사를 따르고 신뢰한다. 사람에 따라 관찰은 곧 경청일 수 있다’고 말했거든.” 그의 말처럼 과장이 해야 할 무엇보다 중요한 일은 직장과 구성원의 관찰이다. 117-118

교세라의 창업자이자 현 일본항공(JAL)의 회장인 이나모리 가즈오는 다음과 같이 말했다. “어리석은 사람은 단순한 일을 복잡하게 생각한다. 보통 사람은 복잡한 일을 복잡하게 생각한다. 현명한 사람은 복잡한 일을 단순하게 생각한다.” 133

리더십이란 직장에서 행사하는 영향력이기 때문에 그 인물의 셀프 이미지와 밀접하게 연결되어 있다. 셀프 이미지란 ‘자신이 스스로 어떤 인물이라고 생각하는지 하는 자기평가 혹은 자존감’을 말한다. 요즘 젊은 직원들은 자신의 활약이나 존재를 인정받고 싶어 하는 강한 인정욕구를 갖고 있는데, 이는 셀프 이미지가 충족되면 자연스럽게 높아지고 충족되지 못하면 낮아지는 성질이 있다. 셀프 이미지는 뿌리가 아주 깊다. 유아기의 부모와 자식 관계, 사춘기의 인간관계, 성공·실패 체험 등도 셀프 이미지 형성에 큰 영향을 준다. 다양한 요인에 의해 형성된 셀프 이미지는 개인의 기본적인 행동원리를 결정 짓는다. 140

“자네 정도의 사람이, 무슨 일이지? 이번 일은 자네답지 않아.” 이후 이어진 대화는 기억이 잘 안 나지만 나를 타일렀다는 것은 기억한다. 나를 타이르는 과장에게 나는 금세 수긍했다. ‘자네’라는 단어 다음에 ‘정도’가 이어졌고, ‘이번 일은’이라고 한 것뿐이었는데 말이다. 꾸밈음을 당하는데도 전혀 기분 나쁘지 않았다. 이전까지 말의 서두에 ‘자네 정도의 사람’이라는 말을 들어본 적이 없었기 때문이다. 171

유머 감각은 직장에서 점점 더 중요한 기술이 될 것이다. 앞으로의 조직은 점점 더 수평적인 분위기와 경직되지 않고 창의성을 북돋우는 문화를 중시하게 될 것이기 때문이다. 180

미숙한 코치는 선수의 컨디션 난조의 원인을 알아내 지적하려 하지만, 능숙한 코치는 선수의 컨디션이 좋을 때의 행동과 현재 행동을 비교 확인하고, 선수가 스스로 자신의 컨디션이나 필요한 연습을 알아챌 수 있도록 돕는다. 183

직장의 관리가 블랙박스화 되는 이유는 중간리더가 회사의 사정을 받아들여서 독단적으로 판단해 지시를 내리기 때문이다. 중간리더는 자신의 언행에 대해 주변에 설명하고 책임을 져야 한다. 그렇지 않으면 구성원은 리더에게 확실한 설명도 받지 못한 채 과중한 노동을 강요받거나, 업무가 불합리하게 전개되는 것을 납득할 수 없다며 받아들이지 않을 것이다. 204

우리나라에서도 평생직장의 개념이 사라지면서, 구성원의 가치를 판단하는 ‘공정한 평가’, ‘② 공정함을 기증화하는 힘’이 아주 중요해졌다. 그리고 그 책임은 부하직원을 관리하는 중간리더가 짊어지게 되었다. 205

공유의 힘은 의외로 크다. 우선 정직한 성과 공유가 된다. 리더보다 나를 더 잘 아는 ‘동료’ 구성원들 앞에서 스스로의 실적을 과장하기란 쉽지 않다. 그리고 ‘저 직원이 실적을 달성한 걸 보니 내가 최고 고과를 받긴 힘들겠는데?’처럼 객관적인 자기 평가가 가능해진다. 덕분에 리더 혼자 구성원들의 성과를 비교해가며

각자에게 납득시키기 위한 노력을 할 필요가 줄어든다. 207

하지만 “숫자는 자신이 없어서” 하고 움츠러드는 직장인이 의외로 많다. 나는 그들에게서 공통점을 발견했다. 비즈니스 숫자의 학습으로 좌절하고, 자신 없다는 생각에 젖어있는 회사원은 대부분 “비즈니스 숫자로 무엇을 읽어야 할지, 무엇을 알고 싶은지 모르겠다”라고 말한다. 그래서 회계사나 세무사가 알려주는 부기(簿記)나 회계 지식과 일반 회사원이 정말 알아야 할 숫자 지식의 차이점을 알지 못한다. 부기나 회계 지식을 습득해도 자신의 일에 어떻게 적용하면 좋을지 모른다. 즉, 감각이 부족하다. 229

내가 말하는 숫자는 순수한 회계 지식은 아니다. 부기 지식도 아니다. 비즈니스 구조 중 판매 구조와 저장 구조를 파악하기 위한 숫자 지식이다. 이를 위해 알아두어야 할 비즈니스 숫자 지식은 놀랄 만큼 적다. 이른바 회계 지식의 ‘한 스푼 정도의 양’이면 충분하다. 230

결산서를 봐도 읽지 못하는 것은 비즈니스 구조를 파악하지 못했기 때문이다. 233

그는 회사에서 살아남는 인재에 대해 이렇게 답했다. “재미있는 사람입니다.” (중략)
재미있는 사람이라고 해서 딱히 장사꾼처럼 교묘한 대화술을 몸에 익힐 필요는 없다. 여기서 재미있는 사람이란 공통의 이해를 떠나서 매력적인 사람이라는 뜻이다. 259

앞으로는 커리어를 스스로 ‘경영’하는 시대다. 이를 직업인으로 보내게 될 남은 생애를 어떻게 보낼 것인가에 대한 지침으로 삼아야 할 것이다. 물론 여기에는 꾸준히 회사원으로 생애를 이어가는 선택지도 당연히 포함된다. 하지만 계속 회사원으로 일하는 길을 선택한다면 확실히 지금까지와는 다른 방식과 사고로 일하지 않으면 안 된다. 이제부터 커리어의 주체성을 회사가 아닌 자신에게 있다고 인식하라는 말이다. 267

회사에 의존하지 않고 자신의 커리어를 스스로 관리하게 되면 근무 중인 기업과의 관계도, 직장 구성원과의 관계도 좋아 진다. 기업에 속한 구성원일지라도 경력에 주체성을 갖게 되면, 언제든 떠날 수 있는 손님이 된다. 그리고 그런 마음으로 일에 임하면 한결 직장생활이 편안해진다. 267-268