

**훌륭한 관리자의 평범한 습관들**

조직을 관리하는 일 MANAGEMENT MATTERS 사람을 책임지는 일

필립 텔브스 브러턴 지음 | 박영준 옮김

《장사의 시대》 《하버드 경영학 수업》 저자의 실전 경영학

“스티브 잡스, 알렉스 퍼거슨, 마크 저커버그  
그들은 리더 이전에 훌륭한 관리자였다”

평범한 관리자를 책임자로, 나아가 경영자로 만드는 ‘관리의 기술’

어크로스

## 훌륭한 관리자의 평범한 습관들

조직을 관리하는 일, 사람을 책임지는 일

필립 텔브스 브러턴 지음 | 박영준 옮김

원제 MANAGEMENT MATTERS

2016년 3월 14일 출간 | 판형 152\*225 | 336쪽 | 15,000원 | 분야 경제·경영

| ISBN 978-89-97379-83-5 03320 | 담당자 강태영(010-7156-4526)

## 책 소개

### 조직의 성패를 좌우하는, 평범하지만 사소하지 않은 '관리의 기술' 평범한 관리자는 어떻게 조직의 책임자로, 기업의 경영자로 거듭나는가?

잡스, 저커버그, 피거슨 등 훌륭한 관리자들의 풍부한 사례  
《장사의 시대》 《하버드 경영학 수업》 저자의 단단한 이론  
세계적인 경영 구루들의 놀라운 통찰이 담긴 관리자를 위한 경영 수업

뉴욕타임스 베스트셀러 《장사의 시대》 《하버드 경영학 수업》의 저자 필립 델보스 브러턴. 세계 유수의 기업 안팎의 생리와 조직문화에 대한 폭넓고 생생한 이야기를 들려준 그가 이번에는 우리 시대 훌륭한 관리자들의 평범한 습관을 보여준다.

책은 '혁신', '리더십' 등 경영 분야의 화려한 언어 뒤에 숨어있는, 조직에서 가장 중요한 존재인 '관리자'의 생생한 목소리와 전략, 노하우를 담고 있다. 조직을 움직이고 사람을 책임지는 중추이자 근육 같은 존재인 관리자의 면모와 '관리의 기술'이 소개된다.

<파이낸셜 타임스><월스트리트 저널>에 정기적으로 칼럼을 기고하는 저자는 세계적인 경영 구루인 마이클 포터, 워런 버핏의 놀라운 통찰이 담긴 조언들과, 경제 전문 저널리스트로서 쌓아온 단단한 이론, 다양한 취재경험에서 얻은 풍부한 사례를 곁들여 훌륭한 관리자가 가지고 있는 숨겨진 노하우를 이야기한다.

굴곡이 많은 이력서를 내미는 신입을 뽑아야 할까? 내성적인 성격의 직원과 분란을 만드는 직원 중 누가 더 좋을까? 성과 평가를 할 때 주의해야 할 점은? 그 외에도 똑똑한 직원과 함께 일하는 법, 조직 내부의 불평을 활용하는 기술, 빨리 실패하고 빨리 배워야 하는 이유 등 조직 현장에서 가져온 다양하고 생생한 케이스 스터디가 어우러졌다. 풍부한 사례, 단단한 이론, 놀라운 통찰이 담긴 관리자를 위한 경영 수업이 시작된다.

**조직에 살아 움직이는 활력을 제공하는 존재  
단단한 관리자, 빼어난 책임자, 훌륭한 경영자로 거듭나려면  
평범하지만 사소하지 않은 습관을 길러라**

크리에이터와 혁신가의 시대, 스티브 잡스와 마크 저커버그 같은 천재형 리더가 각광받는 오늘, 관리자는 낡은 단어로 보인다. 시스템과 소프트웨어가 사람들을 연결하고 조직을 매끈하게 돌아가도록 한다는 믿음도 그럴싸하다. 하지만 기업의 뼈대와 근육을 구성하고 지탱하며 조직을 떠받치는 것은 여전히 역량 있는 관리자의 몫이다.

“결국 관리자들이 앞으로 계속 살아남을 수 있는 이유는 그들의 존재가치를 비난하는 사람들이 관리자의 가장 큰 약점이라고 지적하는 요소, 즉 인간적인 본성 때문일 것이다. 기술 발전과 함께 비즈니스

스는 건잡을 수 없이 빠르게 변한다. 인간은 그러한 변화에 가장 잘 적응할 수 있는 완벽한 관리 도구다. 그들은 배우고, 이끌고, 변화시키고, 흥정하고, 계산하고, 설득하고, 표현하고, 격려할 수 있는 능력을 갖췄다. 관리자들은 결코 사라지지 않을 것이다. 그들은 모든 경영진이 원하는, 기업에 살아 움직이는 활력을 제공하는 존재이기 때문이다.” (프롤로그 중에서)

MIT 교수 스티븐 스피어의 비유에 따르면 기업과 군대, 그리고 인체는 놀라울 정도로 닮았다. 군대에는 장군들과 일선 사병들을 연결해주는 하사관이나 장교들이 반드시 필요하다. 인체에도 세포, 조직, 기관들을 뇌와 연결시켜주는 중간 단계의 관리 체계가 있다. 만약 세포와 뇌가 직접 소통하는 구조라면 그것은 단순히 실제 사람의 신체와 다르다는 점을 떠나 대단히 비효율적일 것이다.

따라서 기업의 경영진은 여전히 관리자들에게 의지한다. 그들이 회사의 현황을 정확히 알려주고 수시로 발생하는 긴급 상황들을 처리하기 때문이다. 오늘날의 관리자들도 더욱 유능한 해결사가 되어야 한다. 즉 역동적인 상황들을 관리하는 능력을 갖추어야 하며, 언제 어디서 문제가 발생해도 현명하게 대처해야 한다. 관리해야 하는 사안들은 계속 바뀌지만, 그 모든 일들은 언제나 중요하다.

《훌륭한 관리자의 평범한 습관들》은 ‘관리의 기술’을 다음 여섯 갈래(자기 관리, 직원 관리, 프로세스 관리, 숫자 관리, 변화 관리, 전략 관리)로 나눠 이야기한다. 각 갈래의 이야기들은 상세하고 또한 생생하다. 현장성 넘치는 경영 구루들의 조언과 탄탄한 이론과 저널리스트 경험을 바탕으로 쓰여진 사례들은 읽는 이의 재미를 더한다. 단단한 관리자가 갖추어야 할 상황판단 능력과 끈기와 용기를 얻고 싶다면, 또한 앞으로도 계속 살아남아 관리자, 나아가 경영자로 나아가고자 한다면 이 책의 교훈을 익혀야 할 것이다.

## 페이스북 창업자 마크 저커버그가 세릴 샌드버그를 고용한 이유 “안녕하세요. 세릴 샌드버그라고 합니다.”

영리하고 천재적인 프로그래머이자 괴팍한 성격의 페이스북의 창업자 마크 저커버그. 페이스북은 2004년 설립 이후 뛰어난 프로그래밍 기술과 새로운 아이디어로 세간의 주목을 받았다. 하지만 직원의 관리하고 총괄하는 일에는 능숙하지 못했다.

저커버그는 회사의 문제를 인식하고, 페이스북에 필요한 관리자를 물색하던 와중에 구글의 임원이었던 세릴 샌드버그를 만나게 된다. “세상에는 정말 훌륭한 관리자들이 있는 법이지요. 큰 조직을 관리할 수 있는 사람 말이에요.” 저커버그는 이렇게 말했다. “한편 매우 분석적이고 전략에 특화된 사람들도 있습니다. 내 경우는 후자에 해당하는 것 같네요. 한 사람이 이 2가지 재능을 다 갖춘 경우는 드물어요.”

저커버그는 당장에 세릴 샌드버그를 COO(Chief Operating Officer)로 고용한다. COO는 기업 내의 사업을 총괄하며, 일상 업무를 원활하게 추진하기 위한 의사결정을 행하는 최고운영책임자를 말한다. 샌드버그는 출근 첫날부터 수백 명의 직원들 책상을 하나하나 찾아다니며 인사를 나눴다. “안녕하세요. 세릴 샌드버그라고 합니다.” 그녀는 매주 월요일 오전과 금요일 오후에 저커버그와 정기 회의를 하고, 저커버그가 ‘다른 회사에서라면 내가 직접 했어야 할 일들’이라고 불렀던 업무들을 처리해나갔다.

당시 페이스북은 어떻게 수익을 내야 하는지에 대한 문제를 포함해 해결해야 할 사안들이 넘쳐났는데, 샌드버그는 장시간 회의 끝에 광고 기반의 비즈니스 모델을 만들자는 합의를 이루어낸다. 페이스북은 2010년부터 수익을 내기 시작했고 사용자 수도 이전보다 10배로 늘었다.

저커버그가 ‘다른 회사에서라면 내가 직접 했어야 할 일들’이라고 한 역할, 그리고 그 역할을 샌드버 그에게 맡긴 저커버그의 결정 모두 ‘관리의 기술’에 속한다.

## **맨체스터 유나이티드 퍼거슨의 장수와 성공 비결 “감독님은 매일 아침 누구보다 먼저 클럽에 도착합니다”**

“감독님은 매일 아침 누구보다 먼저 클럽에 도착합니다. 그리고 늘 승리를 열망하지요. 그런 태도는 다른 사람들에게도 전파됩니다.”

최고의 축구감독 알렉스 퍼거슨. 감독 재임 기간이 평균 2년 정도인 프로축구 세계에서 퍼거슨의 장수와 성공은 깊은 존경을 불러일으켰다. 그런데 퍼거슨에 대한 찬사의 내용은 팀 안팎에서 달랐다. 경쟁 팀 사람들은 퍼거슨이 경기에서 보여준 우수한 전술 역량에 대해 언급한 반면, 같은 팀에서 뛰었던 선수들은 그의 관리자로서의 재능을 극찬했다.

퍼거슨은 선수들의 생각을 읽고 각자에게 가장 필요한 도움을 제공함으로써 최선의 경기력을 이끌어 내는 능력이 탁월했다고 한다. 그는 경기장 안팎의 변화와 수많은 변수 사이에서 흔들리지 않고 오로지 조직 구성원들의 승리를 위한 ‘관리의 기술’을 적재적소에 사용했다. 퍼거슨은 최고의 리더 이전에 훌륭한 관리자였다.

### **◆ 훌륭한 관리자의 평범한 습관들**

#### **1 자기 관리 나, 가장 중요한 자원의 관리**

- 자기 자신을 ‘성공’이라는 결과물을 만드는 과정으로 여겨라

#### **2 직원 관리 사람을 관리하는 일**

- 당신은 가치관, 의도, 행동이 일치하는 관리자인가

#### **3 프로세스 관리 성실한 계획과 우직한 실행**

- 당신의 직원들은 지금 하고 있는 일을 이해하는가

#### **4 숫자 관리 비즈니스의 언어를 장악하라**

- 회계는 측정, 해석, 판단 등이 관련된 과학과 같은 기술이며, 수학보다는 법률에 가깝다

#### **5 변화 관리 새로운 시대에 적용하는 조직 만들기**

- 조직을 변화시키는 일은 집을 개축하는 과정과 같다

#### **6 전략 관리 당신은 전략가인가**

- 규정의 변화, 기술의 변동, 고객의 니즈 등 명백한 기회를 볼 수 있는가

## 저역자 소개

### 필립 델브스 브러턴 PHILIP DELVES BROUGHTON

방글라데시에서 태어나 영국에서 자랐다. 1994년 옥스퍼드의 뉴 칼리지를 졸업했다. 2004년까지 영국 일간지 《데일리 텔레그래프》의 뉴욕 및 파리 지국장으로 일했다. 2006년 하버드 비즈니스 스쿨에서 MBA 학위를 취득했다. 졸업 후 하버드 비즈니스 스쿨에서의 자신의 공부와 생활을 다룬 《하버드 경영학 수업》(원제: AHEAD OF THE CURVE(미국), WHAT THEY TEACH YOU AT HARVARD BUSINESS SCHOOL(영국))을 출간했고, 이 책은 <뉴욕타임스> 논픽션 베스트셀러, <파이낸셜 타임스>와 <USA 투데이>가 뽑은 올해의 경영서(2008)로 선정되며 그를 일약 베스트셀러 작가로 만들었다. 이후 하버드에서 가르쳐주지 않는 ‘판매의 기술’을 배우기 위해 전 세계를 여행하며 취재한 《장사의 시대》(원제: THE ART OF THE SALE) 역시 아마존 베스트셀러에 랭크되었고 여러 나라에서 번역 출간되었다. <파이낸셜 타임스>에 연재한 칼럼을 단행본으로 만든 《훌륭한 관리자의 평범한 습관들》(원제: Management Matters)은 연재 당시 세계 유수한 경영자들의 절대적 호응을 받았다. ‘기업가정신’과 교육을 주제로 애플과 카우프만 재단의 필자로 일했으며, 현재 <파이낸셜 타임스>, <월스트리트 저널>에 정기적으로 칼럼을 기고하고 있다.

### 윤진이 박영준

대학에서 영문학을 전공하고 대학원에서 경영학을 공부한 후 외국계 기업과 국내 기업에서 재직했다. 현재 바른번역 소속 전문 번역가로 활동 중이다. 역서에는 《중국 세계로 가다》 《애널리틱스》 《자전 거의 즐거움》 《최고의 리더는 사람에 집중한다》 《21세기 미중관계》 등이 있다.

## 책 속에서

결국 관리자들이 앞으로도 계속 살아남을 수 있는 이유는 그들의 존재가치를 비난하는 사람들이 관리자의 가장 큰 약점이라고 지적하는 요소, 즉 인간적인 본성 때문일 것이다. 기술 발전과 함께 비즈니스는 걸잡을 수 없이 빠르게 변한다. 인간은 그러한 변화에 가장 잘 적응할 수 있는 완벽한 관리 도구다. 그들은 배우고, 이끌고, 변화시키고, 흥정하고, 계산하고, 설득하고, 표현하고, 격려할 수 있는 능력을 갖췄다. 관리자들은 결코 사라지지 않을 것이다. 그들은 모든 경영진이 원하는, 기업에 살아 움직이는 활력을 제공하는 존재이기 때문이다. \_ 프롤로그

당신이 삶의 변화를 원한다면 보다 구체적인 목표를 정해서 스스로를 살피고 관리해야 한다. 말하자면 자기 자신을 ‘성공’이라는 결과물을 만들어내기 위한 일련의 제조 과정으로 여길 필요가 있다는 뜻이다. \_ 1장 자기관리

신뢰할 수 있는 관리자란 좋은 가치관이나 의도를 지녔을 뿐 아니라, 그 가치관과 의도를 행동으로 옮기는 실행 능력을 발휘함으로써 자신이 매일 상대하는 모든 사람들의 삶을 더 낫게 만들 수 있는 사람이다. \_ 2장 직원관리

당신은 무슨 일을 하고 있는가? 당신이 올바르게 일을 하고 있다는 사실을 어떻게 아는가? 뭔가 잘못되었을 때는 어떻게 대응하는가? 직원들이 이 질문들에 올바른 대답을 한다면 자신이 하고 있는 일을 진정으로 이해하는 것이다.

## \_ 3장 프로세스 관리

회계는 정보와 관련된 업무다. 하지만 단순히 회계 규칙이나 회계사들의 복잡한 실무에 대한 정보만을 의미하지는 않는다. 그것은 측정, 해석, 판단 등이 관련된 과학과 같은 기술이며, 수학보다는 법률에 가깝다. 회계 자료는 조작되기 쉽고 심지어 사기의 수단으로 활용될 수도 있다. \_ 4장 숫자 관리

조직을 변화시키는 일은 집을 개축하는 과정과 같다. 넉넉하게 예상 시간과 비용을 잡아도 실제로는 그 2배가 소요되기 때문이다. 하지만 가장 큰 실수는 변화의 필요를 애초에 부정하는 행위다. \_ 5장 변화 관리

훌륭한 전략을 추구하는 관리자들은 법률과 규정의 변화, 기술의 변동, 서비스 부족 및 과잉에 시달리는 고객 등의 명백한 기회 앞에 주의를 기울이지 말아야 한다. 전략적 기회는 생각했던 것보다 훨씬 분명한 경우가 많다. \_ 6장 전략 관리

훌륭한 관리자더라는 무엇보다 맡은 일을 해내는 사람들이다. 그들은 항상 앞으로 나아가며, 지나간 일을 후회하기보다 과거로부터 배우려고 노력한다. 그리고 더 좋은 미래를 만들기 위해 오늘 자신이 무엇을 통제할 수 있는지 알고 있다. \_ 에필로그

## 차례

프롤로그\_ 부사장과 청소부의 차이 011

### 1 자기 관리\_ 나, 가장 중요한 자원의 관리 023

나를 점검하라 026 | 할 수 있는 것과 할 수 없는 것 031 | 단순함의 힘 034 | 자신만의 리듬을 발견하라 039 | 왜 일하는가 042 | 나는 어떤 상사인가 046 | 내향적인 성격의 관리자들 050 | 사람들 앞에 나서기가 두렵다면 054 | 판단할 수 있는가 061 | 피도 눈물도 없는 리더가 되기 어렵다면 065 | 경력 관리를 위한 조언 071 | 자기 관리를 위한 10가지 좋은 습관 074

### 2 직원 관리\_ 사람을 관리하는 일 077

미래를 위한 인재 채용 085 | 신입을 뽑을 때 점검해야 할 7가지 조건 088 | 좋은 CEO를 알아보기 위한 3가지 질문 091 | 굴곡 많은 이력서, 조용한 인재, 튀는 인재 096 | 사람에게 관한 편견 벗어나기 100 | 축구팀 vs 테니스 복식조, 어떤 팀이 필요한가 104 | 똑똑한 직원과 함께 일하기 115 | 인센티브가 조직에 미치는 영향 117 | 자율성을 부여하라 121 | 단순하게, 작게, 유연하게 124 | 위기를 경영하라 127 | 협력을 이끌어내는 4가지 도구 130 | 불평을 관리하는 방법 136 | 성과 대신 효용성을 측정하라 138 | 해고는 투명하고 솔직한 자세로 143 | 신뢰할 수 있는 관리자란 145 | 동기부여의 기술 152 | 직원 관리를 위한 10가지 좋은 습관 155

### 3 프로세스 관리\_ 성실한 계획과 우직한 실행 157

토요타의 생산 시스템 163 | 빨리 실패하고 빨리 배우는 법 167 | 업무의 파괴자, 파워포인트 175 | 회의의 정석 180 | 관리자를 위한 협상의 법칙 186 | 혁신, 외부자의

시각을 가져라 190 | 프로세스를 바꾸면 생각이 바뀐다 195 | 프로세스 관리를 위한 10가지 좋은 습관 198

#### **4 숫자 관리\_ 비즈니스의 언어를 장악하라 201**

관리자가 알아야 할 기업 가치의 4가지 조건 207 | 장기적 투자냐, 단기적 수익이냐 215 | 데이터, 유연하게 접근하라 219 | 리스크 관리의 핵심은 현금 흐름에 있다 223 | 숫자 이면의 진실을 읽어라 226 | 숫자 관리를 위한 10가지 좋은 습관 234

#### **5 변화 관리\_ 새로운 시대에 적응하는 조직 만들기 237**

위대한 리더는 위대한 관리자다 243 | 전체를 볼 수 있는 시야 248 | 저항을 관리하라 251 | 포드의 실패, 인텔의 혁신 255 | 혼자서 해결하려 들지 마라 261 | 원대하고 어렵고 대담한 목표 265 | 이야기로 설득하라 272 | FC 리버풀의 혁신 이야기 274 | 파괴적 혁신에 대해 알아야 할 것 278 | 변화 관리를 위한 10가지 좋은 습관 285

#### **6 전략 관리\_ 당신은 전략가인가 287**

전략이란 무엇인가 291 | P&G와 나이키의 개방형 혁신 전략 300 | 나쁜 실패와 좋은 실패 304 | 성공 이후를 대비하는 것 308 | 전략 관리를 위한 10가지 좋은 습관 315

에필로그\_ 마크 저커버그가 세틸 샌드버그를 영입한 이유 317

주석 325

관리자를 위한 추천도서 리스트 331