



# 일 잘하는 사람들은 숫자에 강합니다

**“의견은 됐고, 숫자와 데이터로 말하라!”**

모든 것이 데이터로 쌓이는 시대,  
숫자와 팩트에 강한 사람만이 살아남는다!

## 기본 정보

저자 · 나카오 류이치로 | 역자 · 이정현 | 분야 · 자기계발 > 경력관리·성공처세  
판형 · 신국변형판 무선(140\*205mm) | 페이지 · 260쪽 | 정가 · 15,000원  
발행일 · 2020년 8월 28일 | ISBN · 979-11-6521-262-9 03320  
담당 · 편집부 송은경 (eun3850@gilbut.co.kr / 02-330-9820)

## 이 책은...

같은 말을 해도 더 설득력 있고,  
같은 일을 해도 더 많은 성과를 내는 특급 인재들의 비밀!

매출, 이익, 비용, 손익분기 등 회사의 일은 모두 숫자로 표현된다. 그래서 숫자로 생각하고 숫자로 말하는 습관은 직장인에게 필수 역량이다. 이 책은 10여 년 이상 직장인 인기 강좌로 이어지고 있는 ‘숫자 읽는 법, 숫자로 생각하는 법’의 내용을 토대로 만들어졌다. 이름 모를 축, 상사의 불합리한 지시, 조직 분위기, 촉박한 시간 등이 아니라 팩트와 숫자에 기반해서 사고하고 결정해야 성과를 낼 수 있다. 아주 간단한 사칙연산만으로 가능한, 숫자를 제대로 읽고 활용할 수 있는 가장 쉬운 방법이 이 책에 담겼다.

비즈니스맨으로서 숫자를 챙기지 않는 것은 직무유기  
의견은 됐고, 숫자와 데이터로 말하라!

“좋은 싫든 매일 숫자와 씨름하는 직장인”

“모든 것이 데이터로 쌓이는 시대, 숫자와 팩트에 강한 사람만 살아남아”

“숫자만 잘 활용해도 남다른 성과가!”

매출, 이익, 비용, 손익분기 등 업종 불문, 직무 불문 직장에 다닌다면 누구나 매일 다양한 숫자를 마주한다. 비즈니스의 중요한 정보가 모두 숫자로 표현되어 있기 때문이다. 그렇다. 기업의 언어는 ‘숫자’다. 그래서 비즈니스를 하는 사람에게 숫자로 생각하고 말하는 습관은 매우 중요하다. 그뿐 아니라 비즈니스에 유의미한 숫자 데이터들이 사방으로 넘쳐나고 있다. 그 데이터를 잘 활용한다면 다른 사람들보다 먼저 트렌드를 읽고 비즈니스 기회를 발견해 남다른 우위를 차지할 수 있다.

업무에 숫자가 도움이 된다는 것은 너무 잘 알지만, ‘나는 숫자에 약해서’, ‘뺏속까지 문과여서’ 여전히 숫자를 멀리하는 사람이 적지 않다. ‘숫자’를 알아야 한다고 하면 통계, 확률, 회계 같은 전문 지식을 알아야 한다고 생각하는 사람도 많다. 사실 관련 부서가 아니라면 그런 고도의 기술은 굳이 필요 없다. 사칙연산(+, -, ×, ÷)만 잘 활용해도 업무가 크게 개선된다.

## 당신의 일, 성과, 연봉을 바꾸는 절대 습관! 숫자로 생각하고 말하기

‘자료에 적힌 숫자는 많은데, 그래서 이걸 보고 어떤 해석을 해야 하는 거지?’

‘이익, 영업이익, 매출 총이익... 같은 한국말인데, 왜 나만 이해를 못 하는 거야?’

기껏 구구절절 상황 보고했더니 돌아오는 상사의 한마디. “그래서, 숫자로 말해봐.”

많은 직장인들이 이런 막막한 경험을 한 적 있을 것이다.

이 책의 저자 역시 처음에는 ‘숫자’를 알지 못했다. 그러나 지금은 자신을 처음 소개하는 일부터 회의를 하고, 전략을 강구하고, 의사결정을 내리고, 팀원을 이끄는 일까지 그가 하는 모든 업무에 숫자를 활용한다. 실제로 그는 ‘숫자로 생각하고 말하는 것’이 그가 이끌던 사업에서 ‘6년 만에 매출 30배, 직원 수 5배, 점포 수 15배 성장’이라는 성과를 낼 수 있던 비결이라고 단언한다. 구체적으로 그는 숫자로 생각하고 말하는 습관을 들이면 다음과 같은 강력한 이점을 얻게 된다고 말한다.

첫째, 설득력과 전달력이 향상된다. 숫자를 활용해 팩트에 기반한 구체적인 자료를 작성할 수 있으므로 논리적이고 설득력 있는 사람이 된다. 경영진이 좋아하는 숫자라는 공통 언어로 대화할 수 있게 됨은 물론이다.

둘째, 경제 흐름을 잘 파악하고 돈에 대한 감각이 발달하게 된다. 숫자의 의미를 간파하고, 드러난 정보 이면의 기회를 발견할 수 있게 되기 때문이다.

셋째, 업무 속도와 생산성이 향상된다. ‘인풋 대비 아웃풋(ROI[Return on Investment, 투자 대비 효과])을 의식하면서 업무를 진행하게 되어 보다 중요한 일에 시간과 에너지를 할애, 효율적으로 일할 수 있게 된다.

## 6년 만에 매출 30배, 직원 수 5배 성장!

### 숫자로 생각하고 말하는 것만으로 폭발적인 매출을 일으킨 전설의 비즈니스맨!

#### 그가 알려주는 ‘사칙연산만으로 누구나 배우고 따라 할 수 있는 숫자 활용법’

저자는 자신이 경험한 ‘숫자의 힘’을 깨달은 이후, 10년 넘게 일본의 직장인들을 대상으로 ‘숫자 읽는 법, 숫자로 생각하는 법’ 강의를 진행해왔다. 20회 연속 수강생 만족도 1위를 차지할 만큼 큰 인기를 끌어 이렇게 책으로까지 출간되었다. 책은 총 5장으로 구성되어 있다. 1장은 숫자를 활용함으로써 일하는 시간을 단축하는 방법을 알려준다. 인풋 대비 아웃풋이 높은 효율성 있는 일의 방식을 배울 수 있다. 2장에서는 각종 데이터를 분석할 때 유용한 사고 도구가 나온다. 특히 이 사고 도구들은 겉으로 드러난 정보의 이면까지 파악할 수 있게 도와 의사결정을 할 때 매우 유익하다. 3장에서는 각종 숫자가 나열된 자료들을 보고 나에게 ‘이익이 되는’ 방향으로 실무 전략을 짤 수 있도록 그 방법을 알려준다. 아울러 경제지표 보는 방법도 나와 있어 돈의 흐름도 파악할 수 있다. 4장은 리더의 입장에서는 어떻게 숫자를 활용해야 하는지 알려준다. 가령 숫자를 제시하는 것만으로 상대를 설득하고 행동하게 하는 유용한 방법 등이 나온다. 마지막 5장은 비즈니스맨이라면 누구나 꼭 알아야 할 숫자로 사고하는 7가지 프레임을 다룬다.

본문 중간 중간 실무에 바로 써먹을 수 있는 숫자 사용팁도 나와 있다.

100세 시대, 일할 수 있는 기간은 점점 길어지는 반면, 기업의 수명은 짧아지고 있다. 한곳에 정년까지 근무하는 것이 어려워졌고 누구나 한번은 이직, 부업, 겸업, 창업 등을 떠올리게 마련이다. 그런 가운데 ‘숫자로 생각하고 말하는 기술’을 익힌다면 그야말로 어떤 비즈니스에서나 통할 수 있는 만능 무기를 갖게 되는 셈이다.

숫자를 다루는 직장인은 그렇지 못한 사람들보다 분석력, 설득력, 거기다 돈을 벌어들이는 감각까지 훨씬 뛰어날 수밖에 없다. 그 노하우를 배우는 데 이 책이 가장 쉬운 가이드가 돼줄 것이다.

## 저자 소개

나카오 류이치로 中尾隆一郎

**6년 만에 매출 30배, 점포 수 12배, 직원 수 5배 성장!**

**숫자로 생각하고 말하는 것만으로 폭발적인 매출을 일으킨 전설의 비즈니스맨!**

주식회사 나카오 매니지먼트 연구소의 설립자이자 CEO. 주식회사 다비코보 이사. 1989년 일본의 유명 기업 리크루트에 입사하여 주로 인재 파견, 부동산 및 주택, IT 사업 분야에서 경험을 쌓았다. 특히 그는 리크루트가 신규 사업으로 주택 분야에 뛰어들 당시, 책임자로 부임해 6년 만에 매출 30배, 점포 수 12배, 직원 수 5배라는 폭발적 사업 성장을 기록했다. 이후 리크루트 테크놀로지 사장으로 재직할 때는 'IT 인재의 대규모 채용, 빠른 성과, 낮은 이직률' 등 IT 분야에서 보기 드문 성과를 실현해 남다른 리더십을 발휘하는 경영자로도 주목받았다. 사업 개발, 마케팅, 인재 채용, 조직 설계, KPI 매니지먼트, 중간 관리자 육성, 회계 관리 등 그의 전문 분야를 살려 29년 동안 리크루트에서 일했다.

이 책은 그가 리크루트에서 11년 동안 강의했던 '숫자 읽는 법, 숫자로 생각하는 법'을 토대로 한 것이다. 그는 자신이 다양한 성과를 거둔 비법으로 '숫자로 생각하고 말하는 것'을 꼽는다. 비즈니스에 있어 중요한 것들은 모두 숫자로 표현된다. 이름 모를 축, 상사의 불합리한 지시, 조직 분위기, 촉박한 시간 등이 아니라 팩트와 숫자에 기반해서 사고하고 결정해야 성과를 낼 수 있다. 숫자를 제대로 읽고 활용할 수 있는 가장 쉬운 방법이 이 책에 담겼다.

## 역자 소개

이정현

대학에서 심리학을 공부했고, 출판사에서 책을 만들었다. 글밥 아카데미 출판 번역 과정을 수료한 후, '문장을 공부하고 사람을 탐구하는 번역가'로 활동 중이다. 옮긴 책으로는 《최강의 집중력》(출간 예정), 《어른이 되어 다시 배우는 중학 생물》(출간 예정)이 있다.

## 차례

시작하며 당신의 일엔 숫자가 필요하다

**제1장 단순하고 효율적으로 일하는 사람들의 비밀 \_생산성**

—속도는 힘이다

**빠르게 일을 끝낸다 \_인수분해**

사례: “많이 바쁘겠지만 3일 안에 자료를 만들어 주게!” / 일 잘하는 사람은 ‘공수’(工數)로 업무를 관리한다 / 너무 큰 짐은 감당할 수 있는 크기로 나누자 / ‘인수분해’ 하면 행동력이 상승한다 / [column 일 잘하는 사람들의 17퍼센트의 법칙]

### 가장 중요한 일에 집중한다 \_ROI 사고

사례: “영업자 수를 늘리지 않고 매출액을 5퍼센트 증가시킬 수 있을까?” / 성과(R)와 투자(I)로 업무 중요도를 판단하자 / 페르미 추정: 짧은 시간 안에 대략적인 숫자를 파악한다 / [column 페르미 추정을 통해 일을 하지 않기로 결정한 상사] / 매출액이 5퍼센트 증가하면 이익은 얼마나 증가할까? / 매출을 인수분해 할 때는 고객 수를 확인하자 / [column 성과를 내는 사람은 결승점에서부터 생각한다]

### 문제에 정확하고 신속하게 대응한다 \_가설 사고

비교를 통해 무엇을 해야 하는지 알아보자 / 최종 행동을 상상하자 / 필요한 데이터는 어떻게 모을까? / 쉽게 설명해야 상대가 움직인다 / 빨리 보고하면 상사가 호의적이게 된다 / 준비 단계에서 보고하면 불필요한 일을 줄일 수 있다

## 제2장 매일 마주치는 숫자를 제대로 다루는 법 \_데이터 분석

—실제 세상을 이해하기 위해서는

### 데이터를 다룰 때 빠지기 쉬운 함정 \_평균과 분산

평균적인 인간이란 존재하지 않는다

### 정보의 이면을 본다 \_상상력

숫자의 치우침을 보고 현실을 꿰뚫어 본다 / 매출은 높는데 이익은 0인 경우를 막으려면?

### 최선의 선택을 내린다 \_결정 분석

가설 설정 능력을 키우는 두 단계, 확산과 수렴 / [column 일상 속에서 숫자력을 키우는 법]

## 제3장 숫자로 돈을 벌어들이는 감각을 깨워라 \_돈 센스

—경영자의 관점으로 생각하라

### 이익을 늘린다 \_손익 분기점 통제

사례: 가격 할인과 무료 토폭 서비스 중 어느 것이 효과적일까? / 경영자는 고정비보다 변동비를 선호한다 / 얼마나 팔아야 흑자가 될까? / 손익 분기점을 낮추는 세 가지 방법 / 투자한 비용만큼 효과를 얻을 수 있을까? / 투자인가 비용인가

### 전략을 만든다 \_2축 사고

고객 만족도와 고객 충성도 / 2개의 선을 긋는 두 가지 방법 / 매출액과 이익률 / 거래액 순위와 누계 이익률 / 연령과 연봉

### 돈 버는 기회를 찾는다 \_경제 지표 읽기

숫자를 읽으면 경기 동향이 보인다 / 투자를 위해 두 회사를 비교하려면 손익 계산서를 구성비로 바꿔 보자

/ 피케티가 말하는 부자 아빠가 이기는 이유 / [column 다이어트에 숫자가 미치는 영향]

## 제4장 팀장부터는 숫자로 말해야 한다 \_리더십

-리더의 뜻이 전달돼야 좋은 결과로 이어진다

취임 후 100일간 해야 하는 일 \_시간 경영

조직 운영에도 필요한 '속도는 힘' / [column 새로운 분야에 도전하는 사람들을 위한 독서법] / 숫자로 커리어 패스를 생각하자

팀원들의 마음을 사로잡는다 \_숫자 대화력

숫자로 자신을 소개하면 신뢰를 얻는다 / 목표 수치의 단위를 바꿔 말하면 팀원들이 움직인다

상대의 행동이 즉시 바뀐다 \_시각화

돈으로 환산해 말하면 상사의 생각을 바꿀 수 있다 / 데이터를 시각화하면 고객이 움직인다 / 시간 효율을 측정하면 생산성을 향상시킬 수 있다 / 집안일을 시각화하면 가사 분담을 제대로 할 수 있다 / 인생의 마지막을 숫자로 생각하면 오늘부터 걷기 운동을 시작할 수 있다

## 제5장 숫자로 생각하는 힘을 키우는 일곱 가지 프레임

-비즈니스맨이라면 꼭 알아야 할 프레임

단 하나로 줄여라

KPI를 활용할 때 가장 중요한 원칙

두 마리 토끼를 모두 잡는 법

대립하는 두 가지 목표를 달성하기

세 가지로 정리하라

컨설턴트의 기본 화법

4P(마케팅 믹스)

타율을 높이는 판매 전략

5F(5 forces)

시장에서 살아남기 위한 환경 분석

6시그마(6σ)

불량 제로는 현실적인 목표일까?

성공을 내는 사람들의 일곱 가지 습관

인생에서 중요한 것에 포커스를 맞추자

## 책 속으로

이렇듯 빠른 일 처리는 주변 사람들에게 일을 잘한다고 인정받을 수 있는 간단하면서도 확실한 방법이다. 나는 이것을 ‘속도는 힘이다’(Speed is Power)라고 부른다. 이는 힘이라는 말은 ‘같은 업무를 짧은 시간 안에 해내는 것’과 ‘같은 시간 동안 많은 업무를 해내는 것’을 뜻한다. 두 가지 모두 생산성을 향상시키는 방법이다. 생산성을 나타내는 지표인 ROI(Return On Investment)로 설명해 보면, 마감일보다 빨리 업무를 완료하는 경우는 투자되는 시간과 에너지(I)를 줄이는 것이고, ‘많은 업무를 해내는 것’은 성과(R)를 늘리는 것이다. 따라서 둘 다 생산성을 늘리는 방법이다.

(1장 단순하고 효율적으로 일하는 사람들의 비밀 \_생산성)

업무에 걸리는 시간을 커다란 짐이라고 상상해 보자. 지나치게 큰 과제(업무)를 맡게 되면 어디서부터 시작해야 할지 엄두가 나지 않는다. 그럴 때 어떻게 해야 할까? 큰 과제(업무)를 작은 일 여러 개로 나누어 보자. 크기가 작아진 일을 하나씩 해결하다 보면 결과적으로 처음의 큰 업무도 모두 완료할 수 있다. 이러한 사고방식을 ‘인수분해’라고 표현한다. 너무 커서 혼자서는 쉽게 옮길 수 없는 짐이라 해도, 그 짐을 한번에 들 수 있는 크기로 작게 나눈 후에 동료들과 분담해서 든다면 원하는 곳으로 쉽게 옮길 수 있다. 감당할 수 있는 크기로 나눈다는 것은 바로 그런 의미다.

(1장 단순하고 효율적으로 일하는 사람들의 비밀 \_생산성)

예전에 전투기 파일럿에게 필요한 최적의 조종석과 조종간을 만드는 프로젝트가 있었다. 조종석의 크기와 높이, 조종간과 계기의 크기와 위치, 조종간까지의 거리 등을 결정하는 일이었다. 이를 위해 많은 파일럿들의 신체 데이터를 수집하고 분석했다. 그 결과, 평균값을 기준으로 최적의 데이터가 채택됐고, 그에 맞춰 조종석의 크기, 의자의 높이, 조종간의 크기, 조종간까지의 거리 등이 결정됐다. 그런데 이상하게도 파일럿들의 불만이 속출했다.

원인은 매우 단순했다. 평균값을 기준으로 전투기의 크기나 조종석 안에서의 위치 등을 결정한 것이 잘못이었다. 수치적으로는 문제가 없어 보이지만 정작 그 평균값에 맞는 신체 데이터를 가진 조종사는 극소수였다. 결국 그 전투기는 현실에는 존재하지 않는 ‘평균적인 인간’을 위해 만들어진 꼴이 되었다.

(2장 매일 마주치는 숫자를 제대로 다루는 법 \_데이터 분석)

모든 경영자는 같은 비용을 사용하면서 어떻게 고정비를 낮추고 변동비 비율을 늘릴지 고민한다. 고정비란 매출액의 증감과 상관없이 지불해야 하는 비용을, 변동비란 매출액과 비례해 지불해야 하는 비용을 가리킨다. 경영자는 왜 고정비를 줄이고 싶어 할까? 매출을 얻지 못하는 경우를 생각해야 하기 때문이다. 같은 1000만 원을 쓴다고 하더라도, 매출이 생겼을 때 비용을 지불하는 편(변동비)이 적자가 나는 리스크를 덜어주기 때문이다.

(3장 숫자로 돈을 벌어들이는 감각을 깨워라 \_돈 센스)

자기소개는 프레젠테이션이나 스피치를 시작할 때에 하므로 자기소개를 잘하는지 못하는지가 프레젠테이션 전체에 큰 영향을 미친다. 나아가 청자의 태도 변화에도 영향을 준다. 나는 이때도 숫자를 사용한다.

숫자를 활용하기 전에는 나를 소개할 때 ‘오랫동안 한 회사에서 일했다’, ‘책을 많이 읽는다’, ‘신문에 정기적으로 칼럼을 기고하고 있다’, ‘와인을 좋아한다’처럼 내용만을 이야기했다. 숫자의 유용함을 알고 난 후부터는 ‘29년 동안 한 회사에서 일했다’, ‘책을 1년에 100권씩 18년 동안 읽고 있다’, ‘2년 이상 매달 기사를 연재하고 있다’, ‘매년 300회 이상 와인을 마신다’고 소개한다. 둘 중 어느 쪽이 인상에 남는가? 신뢰감이 가는가?

(4장 팀장부터는 숫자로 말해야 한다 \_리더십)