

# 한국적 품질경영 시스템에 관한 탐색적 연구\*

박재홍<sup>†</sup>

이화여자대학교 경영대학 교수

## An Introductory Study on Korean Quality Management System

Park, Chae-Heung

Ewha Womans university

Key words : Quality management, Quality management system, Korean quality management system, Korean traditional thought, Confucian theory

### Abstract

On the process of Korean last half century's condensed economic growth, the contribution of quality management was very important. But if we continued the way in which U.S.A. developed and Japan revised, we would not be able to catch up the developed country.

This paper says allegedly that we'd better introduce Korean Quality Management system, which is based on Korean traditional thought.

### 1. 연구의 목적과 필요성

지난 반세기 동안 한강의 기적이라 불리우는 압축 성장의 결과 한국은 세계 10대 교역국으로 우뚝이 자리를 잡았다.

절대적으로 자원이 부족한 상태에서 이러한 성과를 얻게 된 배경에는 여러 분야의 발전이 원동력이 되었겠지만 특히 품질경영 활동의 성과도 크게 기여하였다.

그러나 품질경영활동에 투입된 노력에 비해 성과가 못 미치고 있다는 주장도 상당한

설득력을 가지고 있다. 그 이유는 우리나라가 품질경영에 대한 지식과 정보를 획득하는 과정이 우리 스스로의 기술과 노력에 의해서라기 보다는 일본을 경유한 미국식 품질경영 시스템을 여과 없이 도입했기 때문이다.

품질경영활동이 성과를 제대로 발휘하기 위해서는 우리나라의 정서에 맞는 제도와 이론을 확립해야 한다.

한국의 고유한 정서는 외국의 그것과 다르다. 그런데도 이러한 정서를 무시하고 우리의 정서와 다른 외국의 제도와 이론을 우리에게 적용한다면 그것이 제대로 소화될 리 없다. 한국인에게 외국의 것을 맹목적으로

<sup>†</sup> 교신저자 parkch@ewha.ac.kr

\* 이 논문은 2004년 추계학술 대회에서 발표하였음

로 강요하는 것은 소에게 개밥을 강요하는 꼴이다. 개밥이 소꿀보다 영양가가 더 있어 보인다고 해서 설불리 소에게 개밥을 먹이면 소는 힘을 쓰지 못한다. 현재 한국의 상황은 소가 개밥을 먹다가 힘을 쓰지 못하고 찢절때는 것과 같다. (1-56)

이러한 상황을 극복하는 방법은 우리 정서에 맞는 제도와 이론을 탐색하여 적용하는 것이 바람직 할 것이다.

사람은 그가 몸담고 있는 주변 환경에 알게 모르게 영향을 받으면서 살아간다. 특히 우리를 둘러싸고 있는 자연 환경은 '나'의 의식과 성격에까지 영향을 미친다. 이는 바닷가 사람의 기질과 산촌 사람의 기질에 일정한 차이가 있다는 경험적 사실로도 알 수 있다. (25-101~102)

한국인의 의식 속에 가장 보편적으로 존재하고 있는 것은 하늘관념이다. 하늘이란 모든 존재자를 하나로 연결하는 공통분모이다. 마치 형제들을 하나로 묶는 부모의 존재와도 같다. '하늘'과 사람이, 그리고 '하늘'을 매개로 하여 '사람'과 '사람'이 하나로 연결되어 있다고 생각하는 것이 한국사상의 핵심이다. 이러한 한국사상의 표본이 바로 '인내천' 사상이다. 모든 존재는 본질적으로 한마음의 상태에서 서로 돕고 협조하는 존재로 인식되기 때문에 '모든 존재는 본질적으로 착하다'고 하는 성선설이 성립한다. 그래서 한국인들은 성선설적 사고를 한다. 성선설적 사고는 하늘관념을 바탕으로 해서 성립된다. (1-64)

내가 하늘이면 남도 하늘이고 만물도 하늘이기 때문에 하늘의 입장에서 남과 내가 하나가 되고 만물과 내가 하나가 된다. 내가 만물이고, 만물이 나라는 근원을 통찰하

여, 그 하나 되는 마음으로 삶을 영위한다면 모든 사람을 자신처럼 사랑하는 마음이 발현될 것이다. 이러한 마음이 바로 '인'이다. (1-65)

동아시아 세 나라의 사상적 차이점을 『주역』의 건도와 곤도의 내용을 바탕으로 비교해 볼 수 있다.

건도는 『주역』의 건괘 (乾卦)의 도를 의미하고 곤도는 『주역』의 곤괘 (坤卦)의 도를 말한다. 건도는 하늘의 도를 말하고, 곤도는 땅의 도를 말한다. 건도는 정신적 요소를 뜻하고 곤도는 물질적 요소를 뜻한다. 만물은 하늘의 역할과 땅의 역할에 의하여 생성되므로 건도와 곤도를 공유하고 있다. 마치 자녀들이 아버지의 요소와 어머니의 요소를 동시에 받아 태어나는 것과 같다. 자녀 중에는 아버지의 요소를 많이 가지고 난 아이도 있고, 어머니의 요소를 많이 가지고 난 아이도 있으며 반반씩 가지고 난 아이도 있다. 이와 마찬가지로 사람들 중에는 건도의 요소를 많이 가지고 있는 사람도 있고 곤도의 요소를 많이 가지고 있는 사람도 있으며 반반씩 가지고 있는 사람도 있다. 또 국가적 단위로 보면 건도적 요소의 사람들이 대부분인 국가도 있고 곤도적 요소의 사람들이 대부분인 국가도 있으며 반반씩 섞여 있는 국가도 있다. (1-63)

동아시아 삼국을 비교해보면 건도적 요소의 사람들이 대부분인 국가가 한국이고 곤도적 요소의 사람들이 대부분인 국가가 일본이며 반반씩 섞여 있는 국가가 중국이다. 한국이 하늘관념을 바탕으로 성선설적 사고를 갖고 있는데 비해 일본은 곤도를 바탕으로 성악설적 사고를 한다.(1-64)

일본인은 다혈질의 민족이다. 군사력이나

야수적인 폭력이 아니면 그것이 능력이라고 존경하려 들지 않는 민족이다. 중국인은 미신을 좋아하면서도 비교적 냉담한 성격을 갖고 있다. 상술 면에서는 중국인을 따를만한 민족이 이 세상에 없다. 한국인은 두 나라의 중간 성격을 갖고 있으며 합리적인 이상주의자다.(30)

한국이 산업화 과정에서 벤치마크의 대상이 되고 있는 일본은 집단주의 특징을 가지고 있다. 일본인의 집단주의에서는 개인이 집단 내의 한 부분이 되기 때문에 개인이 부분의 역할을 하는 때는 우수한 능력을 발휘한다. 따라서 개인이 작은 부품을 만들고 그것을 조립하여 하나의 상품을 만드는 일은 우수성을 발휘한다. 예를 들면 자동차, 만화영화 등이 그것이다. 일본의 산업이 발달하는 이유는 여기에 있다. 그러나 개인이 부분의 역할을 하게 되면 창의력을 발휘하기는 어렵다. 창의력이란 개인이 정신적 입장에서 전체가 되어 전체적 입장에서 판단할 때 가능하기 때문이다. (1-87)

일본 사상은 두 가지 면에서 많은 한계를 가지고 있다. 하나는 대내적인 것이고 다른 하나는 대외적인 것이다. 대내적으로는 일본이 부강해짐으로써 일본인의 위기의식이 완화되고 일본의 집단주의가 약화될 조짐을 보인다는 것이다. 집단주의 체제하에서의 일본인은 집단에서 살아남기 위해서 긴장하지만 그 긴장을 좋아하는 것은 아니다. 그러므로 일본인이 긴장하지 않아도 될 정도의 부를 축적하고 나면 집단주의가 지켜지기 어렵다. 최근 일본사상의 궁극적인 한계인 허무주의와 쾌락주의가 나타나고 있는 것이 그 증거다. 일본인이 긴장이 완화되어 열심히 노력하지 않고 쾌락주의가 만연하게 되면 일본은

패망의 길로 들어설 것이다. (1-89)

대외적으로는 외국과의 관계를 공평하고 평등하게 유지하지 못하는 데서 나타나는 문제점이다. 이웃에 대한 일본의 팽창주의는 이웃 나라들과의 불화를 초래한다. 과거의 일본은 무력 침략을 감행했지만 지금은 경제적 침략을 감행하고 있다. 만약 일본의 이러한 행동에 대해 주변국들이 단합하여 반발하기 시작한다면 일본은 어려움에 봉착할 것이다.

이 두 가지의 한계를 어떻게 극복하는가 하는 것이 일본이 짊어진 과제이다. 이 두 가지 과제를 해결하는 방법은 대내적으로는 일본인을 계속 긴장시킬 수 있도록 복지 정책을 강화하지 않는 것이고 대외적으로는 한국처럼 극도의 정신주의 문화를 가진 나라의 문화를 도입하여 일본의 고유 사상과 조화를 시키는 것이다. (1-90)

이제 한국의 사상가들과 지식인들이 해야 할 일은 한국의 고유한 하늘관념에 주자성리학을 가미한 전통유교사상을 오늘날의 주류사상인 자본주의와 민주주의와의 관계 속에서 생각하고 재해석 하는 작업이다. 이러한 작업을 통해서 다음과 같은 두 가지 목표를 달성할 수 있다.

첫째, 수입된 자본주의와 민주주의를 보다 우리 상황과 정서에 잘 맞게 창조적으로 고쳐서 사용할 수 있다. 자본주의와 민주주의가 국내외적인 요인에 의해서 이미 대세로 결정된 것은 사실이다. 그러나, 그 한계와 보완점을 끊임없이 지적하고 고쳐나감으로써 보다 완성도가 높은 체제로 이끌어 가야 한다. 이를 위해서는 한국의 자본주의와 민주주의가 어떤 성격을 띠고 있고, 무슨 논리를 바탕으로 작동하고 있는가를 알아야

한다. (4-13)

둘째, 유교, 자본주의, 민주주의간의 역학 관계를 논구하는 작업은 급변하는 세기의 전환점에 사는 한국인의 정체성을 확립하기 위해서도 필수적이다. 보편사의 흐름을 타면서도 그 급류에 휩쓸리지 않기 위해서는 우리의 문화적 정체성을 자각함과 동시에 새롭게 정립하는 작업이 시급하다. 유교를 자본주의와 민주주의에 비교해 보는 것은 자본주의와 민주주의를 유교적 토양 위에 정착시키는 작업이며, 자본주의와 민주주의를 유교화 시키는 작업이기도 하면서 다른 한편으로는 유교를 보편화시키는 작업이기도 하다. (4-14)

우리가 경쟁력 있는 품질경영시스템을 갖추기 위해서는 한국의 고유한 정서를 바탕으로 외국의 품질경영시스템을 학습하고 도입하여야, 노력에 합당한 성과를 얻을 수 있다. 우리가 일본이 미국의 모델을 자기 것으로 개량해서 사용하는 모형을 본받고 있지만, 한국인들은 성선설적 정서로 살아가는 사람이고, 일본인들은 성악설적 정서로 살아가는 사람들이다. 예를 들어 A라는 사람이 B라는 사람에게 돈을 꾸었다고 하자. 그 때 B는 평소 A의 양심을 믿기 때문에 차용증서를 받지 않고 돈을 빌려주었다. 그런데 B가 나중에 A에게 돈을 돌려달라고 했을 때, A가 그런 일이 없다고 시치미를 떤다면 어떠한 결과가 일어날 것인가? 이 경우 한국인들은 대개 A를 양심도 없는 나쁜 놈이라고 판단한다. 이는 양심을 중시하는 정서에서 나타나는 특징이다. 그러나 일본인들의 판단은 이와 다르다. 그들은 성악설적 사고를 하기 때문에 인간에게는 양심이라고 하는 것이 없다고 생각한다. 양심이

란 모든 인간이 다 함께 가지고 있는 공통된 마음이다. 양심의 개념이 있는 경우에는 양심을 지켜야 한다는 것이 전제되어 있다. 양심을 지키면 저절로 합의점에 도달하기 때문에 따로 계약서를 쓸 필요가 없다. 그러나 양심을 인정하지 않을 때는 합의한 내용을 양심에 저장할 수 없다. 그러므로 그 합의한 내용을 쌍방이 다 인정하는 계약서를 써서 교환하는 수밖에 없다. (1-59) (1-60)

이와 같이 성악설적 사고와 집단주의가 전후 일본산업의 부흥과 품질경영에 긍정적인 영향을 미치고, 그 결과 일본이 세계적인 품질강국이 되었다.

21세기에서는 생산자가 주도하던 시장이 고객이 주도하는 시장으로 변하고 있으며 고객의 품질에 대한 욕구도 매우 다양해지고 있다. 품질경영도 창의성을 바탕으로 하여야 할 것이다. 이런 점에서 본다면 우리의 고유 정서와 사상에 맞는 한국적 품질경영시스템을 연구, 발전시키는 것이 매우 중요하다. 본 논문에서는 우리의 전통사상(하늘사상)과 논어를 중심으로 한국적 품질경영의 모델을 탐색한다.

## 2. 유교사상과 품질경영

한국인은 그 누구나 유교에 대해서는 어느정도 전문가이다. 유교에 대한 논의가 나오면 누구나 한마디씩 할 수 있는 충분한 경험을 갖고 있는 사람들이 한국인이다. 모든 일상 속에서 유교적인 가치와 행동양식을 체현하고 있는 한국인이기에 유교경전을 한 번도 읽어보지 않은 사람도 그 어떤 전

문가 못지않게 무엇이 유교적인 삶인가에 대한 나름대로의 견해를 갖고 있다. (4-9)

유교에 대한 깊이 있는 논의는 유교를 오늘날의 삶 속에서, 사상사적인 맥락 속에 자리매김할 때 가능해진다. 공자는 그 당시의 주류 사상이었던 법가와 묵가, 도가와 의논쟁 속에서 유가의 사상을 정립하였다. 동중서는 거대한 통일제국의 출현이라는 역사의 대 전환점에서 봉건시대의 사상인 유교가 살아남을 수 있는 방법을 모색하였다. 그로부터 1000년 후 주자는 역시 당시의 주류 사상이었던 불교, 도교와의 논쟁을 통하여 신유학의 체계를 세웠다. 그리고 여말선초의 주자성리학자들은 자신들이 처해 있던 시대의 정치, 사상적인 맥락 속에서 유교를 자리매김하고자 치열한 정치적, 사상적 투쟁을 전개하였다. (4-13)

주자의 성리학이 담고 있는 사상적 특성은 주체성, 합리성, 윤리적 순수성을 표방하고 있다.

첫째, 성리학은 주체성을 강조하는 학문이다. 성리학파는 자기의 주체를 확립하는 학문으로 춘추의 대의명분을 발휘하고자 한다. 강자가 약자를 침해하는 행동과 생각을 배격한다. 힘보다는 정의와 신의를 추종하고 수호하는 문화의식이 강하다. 성리학은 선의의 주체적 생명을 유린당하지 않는 정치적 영역을 넘어서 도덕적 인륜사상의 원칙이요 천명을 실현하는 종교적 신성관념이자 인권과 생명을 무엇보다 중시하는 사상이다. (7-24)

둘째, 성리학은 합리주의를 존중한다. 인간주체의 성실성과 더불어 객관적 이의 실

재를 아울러 규명하고자 한다. 사물의 합리성, 객관적 실재성, 주지적 논리성에 바탕을 둔다.

셋째, 성리학은 윤리적 순수성을 강조한다. 성리학자는 순수한 인간성을 밝히고 절제와 정의를 중시하며 인격적이고 도덕적인 인간상을 구현하고자 했다. 성리학은 인간의 본성, 곧 자기의 본성을 밝혀 천리를 실현하는 것이 인간의 본질적 의무이자 사명으로 간주한다. 그러므로 자기완성이 없는 사회의 완성은 있을 수 없다. 인간의 순수한 본성을 긍정하고 이를 실현하는 것을 최고의 가치로 친다.

성리학의 이러한 고매한 사상에 불구하고 조선의 경제는 궁핍하였고 국가의 지배력은 극도로 쇠약해져 갔다. 실학사상이 발전한 것은 이러한 정치적 그리고 경제적 상황과 깊게 연관되어 있다. 실학자들에 따르면 생산의 발전은 도구의 변화로부터 시작되며 근로자들의 의식도 결국 그들이 어떠한 방식으로 생산하는가에 따라 결정된다. 주자학자들은 학문의 방법으로 '격물치지'(格物致知), 곧 사물을 접하여 지식을 얻는다 또는 사물을 있는 그대로 본다고 했으나 결국 그들이 말하는 사물이란 객관 세계의 사물현상을 다 포괄하는 개념이 아니라 기본적으로 유교의 윤리·도덕적 규범과 질서에 국한되어 버렸다. 이에 대해 실학자들은 학자들이 마음에서만 찾고 행동과 사물에서 증험하지 않음을 우려하고 '알게 되는 것은 사물에 접하는 데 있다'고 말함으로써 행동의 중요성을 강조하였다. 사물에 객관적으로 접하고자 하는 태도, 접하여 문제를 실제적으로 풀어 보고자 하는 노력, 이 모두는 실학 속에 경영학이 존재해야 할 근거와 이유가 된다. (7-25)

## 2.1 공자의 생애와 사상

공자는 그 이름을 구(丘)라 했다. 공자는 지금의 하남성 낙양에 수도를 두고 있던 주(周) 왕조의 동쪽 변경 산둥성의 곡부에 주 왕실의 봉건 제후가 세운 노나라의 추읍이라는 마을에서 기원전 551년에 태어났다. 기원전 551년이라면 석가모니보다 약 40년 늦고, 소크라테스보다 50년 이른 시기였다. 그는 하급귀족이었고, 뒤에 공자의 문하에 모인 제자들도 대부분 그러했다. (5-177)

기원전 5~6 세기는 중국 역사에서 보통 춘추 시대로 불려지고 있는 시대의 말기에 해당한다. 이 춘추 시대라는 명칭은 실은 노나라의 고식적인 기록을 기초로 해서 공자가 편찬했다고 전해지는 춘추(春秋)라는 연대기가 포괄하고 있는 시기를 의미하며, 정확히 말하면 기원전 722년에 시작해 481년에 끝나는 242년에 걸친 시기이다. 주 왕조의 권위는 땅에 떨어져 버리고 중국은 12개의 제후국으로 나뉘어 서로 패권을 다투는데, 이들 제후국 내부에서도 내란이 빈번하게 일어나 제후의 권력은 점점 경(卿)으로 불리는 대신의 가문들에게 빼앗기게 되고, 다시 실권은 제후의 입장에서 보면 신하의 신하에 해당되는 대신 가문들의 가신의 수중으로 넘어가고 있었다. 국제적으로는 끊임없는 교전 상태가 지속되고, 국내적으로는 각국에 내란이 발발하여 제후의 시해와 역모와 같은 불상사가 빈번하게 일어났다. 공자는 이 무정부적 혼란을 참고 볼 수 없어서 임금을 시해한 난신, 아버지를 살해한 적자(賊子)의 행위를 뚜렷이 기록해서 동시대인의 반성을 촉구하려고 이 춘추의 편찬을 결심했다고 한다. (2-21)

공자는 이 무정부 상태, 도덕 부재의 상황 속에서 주 왕조 창업의 실질적 주인공인 대정치가 주공의 정신으로 돌아간다고 하는 이상을 세우고 정치 도덕의 재건을 도모했던 것이다. (2-24)

제후국은 명목상 주나라 천자의 속국이었으나 실제로는 자주적 혹은 반자주적인 독립국이었다. 사회, 경제의 발전에 따라서 각국의 제후나 경, 대부를 대표로 하는 귀족은, 서로 토지나 노동자를 빼앗기 위해서 끊임없이 전쟁을 일으켰다. 이들 전쟁의 결과로 많은 나라가 멸망하고, 귀족들은 몰락했다. (5-6)

한편에서는 본래 귀족이 아니었던 사람이 전쟁에 이긴 쪽의 귀족 밑에 투신하여 그 지위를 상승시켰다. 몰락 귀족 혹은 본래 하층 귀족에서 지위를 상승시킨 사람들은 서서히 ‘사(士)’라는 새로운 사회 계층을 형성하기에 이르렀다. 이들 ‘사(士)’는 빈번한 전쟁 속에서 정치, 외교, 군사 활동 등을 통하여 널리 그 재능을 발휘할 수 있는 기회를 잡았다. 그들은 당시의 중국 사회가 노예제에서 봉건제로 향하는 과정에서 상당히 큰 역할을 담당했다. 공자는 바로 이 ‘사(士)’라는 계층의 대표적 인물이다.

공자는 20대 말에 창고지기와 가축계라는 하급직에 있었는데, 이때 장부를 잘 정리하였고 가축은 잘 자랐다고 한다. 33,4세 때 공자는 주나라의 서울로 유학하여 노자를 찾았다. 36세 때, 공자가 섬기던 노나라의 소공에게 건의하여 3환씨를 공격했지만 실패하고 제나라로 망명했다. 공자는 이 소공의 뒤를 쫓아 제나라로 갔다. 소공은 7년

후에 외국에서 죽고, 공자도 그 후 귀국했다. 점차 그의 명성이 높아지고 입문하는 자도 많아졌다.

52세 때에는 정공에게 등용되어 본격적으로 노나라의 정치에 참여하여 대사구까지 승진했다. 53세 때, 제나라와의 국제회의에 외교사절로서 수행하여 공적을 올렸다. 55세 때, 공자는 3환씨로부터의 권력탈취를 꾀하였지만 실패했다. 이듬해 공자는 3환씨가 제나라로부터 보내온 여악에 열중하는 것을 보고 드디어 노나라를 떠났다.

그 이후 68세로 조국에 돌아올 때까지 14년간, 공자는 위(衛) 나라를 비롯하여 송(宋), 정(鄭), 진(陳), 채(蔡), 초(楚)로 차례 차례 순방한다. 노나라에서 이루지 못한 이상을 실현하려는 충동에 쫓기고 있었으나 그의 희망은 끝내 이루어지지 않았다.

노나라로 돌아온 공자는 서경, 시경, 춘추 등의 정리에 종사하며, 제자들의 교육에 전념했다. 69세 때, 맏아들 이(鯀)가 죽고, 다음 해에는 가장 사랑하는 제자 안희가 죽었다. 또 다시 자로가 위나라의 내란에 휘말려서 전사했다. 자로가 죽은 다음 해 공자 자신도 죽음을 맞았는데, 향년 73세였다.

## 2.2 논어의 구성

논어는 약 2척 5백 년 전의 사상가 공자를 중심으로 한 인간 집단의 기록이다. 공자의 언행을 주로 하여 제자들과의 대화, 제자들의 언행을 공자가 죽은 후 편집한 책이다. (16-15)

논어는 한마디로 말하여 공자의 어록이지만, 자세히 말하면

### 1)공자의 말씀과

2)공자와 제자와의 문답과

3)공자와 그 당시 사람들과의 대화와

4)제자들의 말과

5)공자의 성품과 생활

을 기록한 것이다. 그러나 그 중심을 이루는 것은 공자의 언행이다. (16-23)

‘논어’라는 말의 뜻은 공자의 말씀(語)을 제자들이 토론(論)하여 집성(集成)한 것, 또는 제자들이 논의(論議)하여 결정한 공자의 말씀(語)이라는 뜻이다. (10-15)

논어는 총 1만 2700자로서 5백여 장(章)으로 이루어져 있다. 장의 장단은 구구하며 짧은 것은 ‘자왈 군자불기(子曰 君子不器)’, ‘자왈 작자 칠인의(子曰 作者七人矣)’, ‘자왈 유교무류(子曰 有教無類)’과 같이 몇 자로 1장을 이룬 것도 있으며 또한, 선진말장(先進末章)처럼 5백여 자도 있다. 그러나 대부분은 오륙십 자 이하이다. 모두가 깊이 음미할 수 있는 간결한 표현으로 양식에 도달한 고매한 교훈을 품고 시대를 초월하고 지역을 초월하여 만민에게 호소하는 힘을 가지고 있다. 실로 인류 문화의 유산이다. 그리고 현재 이 논어는 어느 정도까지 분할 편성하여 20편으로 구성되어 있다. 학이(學而) 위정(爲政) 팔일(八佾) 이인(異‘인’) 공야장(空治長) 용야(擁治) 술이(述而) 태백(泰伯) 자한(子罕) 향당(鄉黨) 선진(先進) 안연(顏淵) 자로(子路) 헌문(憲問) 위영공(衛靈公) 계씨(季氏) 양화(陽貨) 미자(微子) 자장(子張) 요왈(堯曰)이 그것이다. (8-17)

그 중에서 요왈(堯曰)편, 향당(鄉黨)편, 미자(微子)편, 자장(子張)편은 특이하다.

요왈 편은 공자가 이상적으로 여겼던 통치

자들을 말하고 나아가 공자의 제자 자장과 더불어 세상을 다스리는 이상을 문답으로 풀어가고 있으며, 향당 편은 인간 공자의 모습을 나타내고 있다. 미자 편에서는 공자가 칭송하는 어진 사람들이 등장하며 특히 노장의 분위기가 물씬 풍기는 부분도 나온다. 그리고 자장 편은 공자의 제자들이 한 말들을 간추려서 모아 놓았다. (7-35)

논어의 20편은 그 편제가 이미 매우 일찍 확정된 것이므로, 각 편마다 어떤 주제적 통일성이나 시공적 균일성이나 전승의 독자성을 말할 수 있다. 그러나 기본적으로 각 편들의 편집 시기를 각기 한 시점으로 규정할 수 있어도, 전승의 내용은 균일한 것으로 묶기 어려운 측면이 많다. 편명은 의미론적 구조와 관계없이 학이(學而)이니 술이(述而)니 하는 식으로 첫 두자만을 따서 편명을 삼았다. 논어의 편명에 따른 내용은 다음과 같다.

1. 학이(學而)편 학문과 군자다운 삶의 기본 자세
2. 위정(爲政)편 나라를 다스리는 사람의 기본 자세
3. 팔일(八佾)편 예(禮)와 악(樂)에 관계되는 말씀
4. 이인(異‘인’)편 인(‘인’)과 군자의 도
5. 공야장(空冶長)편 역사상 인물들에 대한 공자의 평
6. 용야(擁冶)편 덕을 닦는 바른 길에 대한 가르침
7. 술이(述而)편 학문을 하는 자세와 군자다운 마음가짐
8. 태백(泰伯)편 인격과 처신을 가다듬는 기준
9. 자한(子罕)편 인생사에 대한 공자의 고찰

10. 향당(鄉黨)편 공자의 일상생활
11. 선진(先進)편 공자의 제자와 현인들의 언행
12. 안연(顏淵)편 인과 군자의 처신과 수양
13. 자로(子路)편 바른 정치에 대한 말씀
14. 헌문(憲問)편 선비의 처신에 관한 말씀
15. 위영공(衛靈公)편 군자의 수신과 처신
16. 계씨(季氏)편 정치론과 군자의 수양과 처신
17. 양화(陽貨)편 공자와 제자들과의 문답
18. 미자(微子)편 공자의 벼슬에 대한 일화
19. 자장(子張)편 공자의 제자들의 말
20. 요왈(堯曰)편 성군 요(堯)와 순(舜)의 말씀

수사학에서 어떤 두 개의 사물을 상대시켜 대립의 미를 나타내는 것을 대우법이라고 하는데 논어의 표현법은 대우법을 많이 사용했다. (16-27)

대우법은 서로 대립하는 것을 비교하여 설명하므로, 표현의 미가 있고 뜻을 이해하기 쉽다. 논어는 산만한 장문보다는 간결한 단문이 많다. 지혜의 말은 간결하고, 진리의 말은 명쾌하기 마련이다. 문장이 길고 복잡하면 문장의 미와 힘을 약화시킨다. (16-28)

논어는 대우법과 간결체의 단문이 많기 때문에 문장에 독특한 미가 있고 강한 힘과 아름다운 리듬이 있다. 그러므로 논어는 세계 문학사상 가장 뛰어난 작품 중의 하나이기도 하다. (16-29)

논어의 제 1편은 학이 편으로 총 16장이며, 논어 20편 중에서도 가장 중요한 편이다. 옛날 책 중에는 글의 첫머리를 따서 표제로 삼은 것이 있다. 시경, 논어, 맹자가 그렇다. 본편의 첫 장이 「子曰 學而時習之~」로 시작되었으므로 학이를 따서 편명



으로 삼았다. 주자는 학이편을 가리켜 「도에 들어가는 문턱이자, 덕을 쌓는 기본으로 배우는 사람들이 가장 앞세워 힘써야 할 가르침이라」고 했다. 황간은 「옥돌도 다듬지 않으면 옥그릇으로 빛나지 못하듯 사람도 배우지 않으면 도를 모른다」라는 예기의 말을 인용하여, 배움을 가르친 매우 중요한 편이라고 했다. (18-25)

학이편 16장의 내용은 다음과 같다.

- 1장 학문의 도
- 2장 대인관계의 중요성
- 3장 교언영색을 경계
- 4장 반성의 윤리
- 5장 치국의 도
- 6장 자제의 도리
- 7장 학문의 목적
- 8장 군주가 경계할 점
- 9장 지극한 효도가 백성을 감화
- 10장 공자의 실상에 대한 문답
- 11장 자식의 사람됨을 보는 법
- 12장 조화의 중요성
- 13장 언행고제의 방법
- 14장 군자의 호학하는 마음
- 15장 도와 학에는 궁극이 없음
- 16장 수기지학

공자는 전란과 혼돈에 빠진 천하를 문인 정치로써 바로잡고자 했다. 이들 문인은 바로 군자들이다. 따라서 군자는 먼저 인간의 분화를 습득하여 계승하고 발전시킬 의무가 있다. 학문은 바로 그 기초가 되는 것이다. 학문으로 덕을 닦고 수신·제가·치국·평천하하여 세계 평화와 인류 행복을 구현시켜야 할 군자들은 동지애로 뭉쳐서 서로 학문·정치를 토론해야 한다.

이러한 행위는 군가, 지식인, 당시의 엘리트에게 주어진 신성한 의무이다. 남이 알아주든 말든 학문은 자기의 수양을 위해 하는 것이다.(18-26)

## 2.3 인

불교의 자비, 기독교의 사랑처럼 유교를 말할 때는 ‘인’을 말한다. ‘인’은 유교의 모든 내용 모든 가르침을 한마디로 집약한 말이다. 불교의 경장이나 기독교의 성경처럼 유교를 대표하는 경전은 논어이다. 이 논어의 가장 주된 가르침이 ‘인’이다. ‘인’에서 출발해서 ‘인’을 목표로, ‘인’의 길만 걸도록 설파하는 것이 논어이다. (3-23)

논어에서 ‘인’을 말하는 구절은 150군데가 넘는다. 그럼에도 그 어느 한 구절도 「오로지」 이것이 인이다 한 구절은 없다. 이것이 ‘인’이라고 한 구절은 많다. 그럼에도 어느 한 구절도 「오로지」 이것이다 라고 하지는 않았다. 논어식으로 말하면 무적야 무막야(無適也 無莫也)다. 꼭 그런 것도 아니고, 꼭 그렇지 않은 것도 아니다. (3-24)

논어에는 孔子의 제자들이 孔子에게 ‘인’을 묻는 장면이 여러 번 있다. 이에 대한 공자의 대답은 상대에 따라 다 다르다.

예컨대 수제자 안연이 ‘인’을 물었을 때는 「자기를 극복하고 예로 돌아가는 것이 ‘인’이다」 했다. 공자의 제자 중에 덕이 높다는 중궁염옹이 물었을 때는 「밖에 나가 사람을 사귄 때는 큰 손님 만난 듯 경건히 하고, 백성을 부릴 때는 큰 제사 모시듯 신중히 하고, 내가 원하지 않는 것을 남에게 시키지 않는 것」이라고 했다. 또 제자 사마우

가 ‘인’을 물었을 때는 「‘인’한 사람은 말하기 어려워하느니라」이라고 했고, 제자 번지가 ‘인’을 물었을 때는 「애인(愛人)」- 사람을 사랑하는 것이라고 했다. 번지는 모두 세 번을 스승 공자에게 직접 ‘인’을 묻는데, 이 첫 번째와, 다음 두 번째를 물었을 때는 「‘인’은 어려운 일을 남보다 먼저 앞서 하고, 보답은 남보다 뒤져 받는 것」이라고 했고, 세 번째 물었을 때는 「‘인’은 일상생활을 늘 공손한 태도로 하고, 일을 잡으면 항상 경건 신중히 하고, 남과 사귄 때는 충성을 다하는 것」이라고 했다. 제자 자장이 물었을 때는 「공손, 관대, 신의, 민활, 은혜 이 다섯 가지이다」라고 했다. (3-25)

이 모든 것을 종합해서 ‘인’의 뜻을 요약한다면, 그것은 아마도 번지가 물었을 때 한 대답인 ‘사람을 사랑하는 것’- 그것이 ‘인’의 알맹이이고, ‘인’의 내용을 가장 많이 담고 있는 것이라 할 것이다. 다른 말로 ‘인’의 가장 포괄적이며 종합적 개념은 ‘사람을 사랑하는 것’이라고 할 수 있다. 범애중- ‘사람을 사랑하는 것’, 그리하여 ‘사해동포가 모두 내 형제다’라고 생각하는 것, 그리고 ‘어려운 일을 내가 언제나 남 앞서 먼저 하고 남에게 희생과 봉사를 하는 것’, 그것이 바로 논어의 ‘인’이라고 할 수 있다. (3-26)

### 3. 인간과 품질경영

품질을 결정하는 요인에 대한 주장은 크게 세 가지로 나눌 수 있다. 기술 결정론(technological determinism), 제도 우위론(system imperative), 인간 우위론(human

imperative)이 그것이다. (23-13)

기술 결정론은 품질의 수준은 기술이 결정한다는 주장이다. 즉 기계 장비나 설계, 생산의 지식과 노하우가 품질 수준의 높낮이를 결정짓는다는 것이다.

선진국과 후진국의 품질 수준은 크게 다르다. 결국 그것은 기술 수준의 차이에서 비롯된 것이다. 우리 나라만을 보더라도 오늘날의 품질 수준은 50년대 60년대의 품질 수준과는 비교할 수 없을 정도로 높아진 것이 사실이다. 그만큼 우리의 기술이 높아졌기 때문이다.

기술 결정론적인 시각에서 볼 때, 품질을 높이려면 설계와 생산 기술을 높여야 하며, 교량의 붕괴 사고를 막으려면 교량 건설 기술을 높이지 않으면 안 된다고 할 것이다.

두 번째, 제도 우위론은 조직을 운영하는 제도가 품질을 만드는 데 결정적인 역할을 한다는 주장이다. 기술 그 자체보다는 기술을 활용하고 인간의 행동을 조정하는 제도가 더 중요하다는 것이다. 텔레비전의 품질이 나쁘다고 한다면, 그것은 텔레비전의 설계 기술 또는 제조 기술 때문이 아니라, 재료의 구입 제도, 공정 관리 제도, 검사 제도, 사람에 대한 평가 제도 등의 탓이라고 보는 것이다.

그래서 자동차의 품질을 높이려면 완성차 업체와 부품공급업체간의 협력을 높일 수 있는 제도를 만들고, 품질 관리와 공정 관리 제도를 강화하는 등의 노력을 기울여야 하고, 교량의 품질을 높이려면 건설업의 하청 제도와 감리 제도 등을 강화해야 한다는 결론을 제도 우위론자들은 낼 수 있을 것이다.

세 번째, 인간 우위론자들은 기술이나 제도에 앞서서, 일을 하고 조직을 운영하는 사람들의 마음 자세와 행동이 품질을 결정

한다고 주장한다. 기술을 개발하는 것도 인간이고, 제도를 설계하고 운용하는 것도 인간이기 때문에 보다 근본적인 원인은 인간에게서 찾아야 한다는 것이다. 그들은 설혹 기술 수준이 낮고 제도가 정비되어 있지 않더라도 사람들의 의식이 바로 서 있으면 좋은 제품을 만들어 낼 수 있다고 믿는다. 따라서 자동차나 교량의 품질을 높이려면, 일하고 관리하는 사람들의 능력이나 자세를 바로 세워야 한다고 인간 우위론자들은 말한다. (23-14)

대한상공회의소는 ‘한국 기업의 성공과 실패’라는 보고서를 통하여, 우리나라 30대 그룹의 첫 번째 성공 요인이 인재 양성이라는 조사 결과를 발표하였다. 이러한 결과를 좀더 비약시키면 한국의 경쟁력을 장기적으로 높이기 위하여 우리 각자가 하여야 할 과제는 자신의 잠재력을 최대로 개발하는 것이라고 볼 수 있다. (24-217)

기술·제도·인간 중 어느 하나의 요인만이 품질에 영향을 주는 것은 물론 아니다. 이들이 복잡하게 얽히고 설키고, 서로 영향을 주고받으면서 현실을 만들어 갈 것이다. 그러나 인간 요인이 결코 경시될 수 없고, 더욱더 중시될 것이라는 것은 자명하다. 다음과 같은 사실에서 이를 알 수 있다.

첫째, 기술이나 제도는 원인이라기보다는 결과이다. 어느 순간에 우연히 기술이나 제도가 발견되거나 만들어져서 그것이 계속 다른 것에 영향을 주는 것이 아니라, 이들은 만들어지고 계속 변화 발전되는 과정에 있는 것이다. 누군가가, 무엇인가가 그것을 가능하게 해 주어야 한다. 특히 기술이나 제도를 개발함에 있어서도 점점 더 높은 창의성이 요구되는데 이러한 창의성은 결국 인간에게 기대할 수밖에 없다.

둘째, 기술이나 제도는 정보화의 진전과 더불어 보편화되는 경향이 있다. 사회의 기술 발달 수준이 낮고 정보화 정도가 낮을 때에는 특정 기업이 기술 정보를 독점하여 상당한 기간 동안 권좌에 앉을 수 있었으나, 이제는 특정 기업이 특별한 기술을 개발하였다고 하더라도 머지않은 시간에 다른 기업에서 유사한 기술을 내놓게 마련이다. 따라서 기술을 가지고 있다고 안이한 자세를 가지고 있을 수가 없게 되었다.

셋째, 인간의 잠재력은 무한하다는 사실이다. 인간의 지적 능력과 정서적 차원, 그리고 인간관계의 잠재력은 극히 일부만 사용되고 있을 뿐이며, 그 개발의 여지는 무궁무진하다고 할 수 있다. 심리학자 프로이드가 간파했듯이 현재 사용되고 있는 인간의 잠재력은 기껏 빙산의 일각에 불과하다.

기술 결정론자나 제도 우위론자들은 문제를 정태적으로 보기 쉬우며, 인간에게 묻혀 있는 잠재력을 개발하는 데 소홀이 할 수가 있다. 결국 길게 보면, 품질은 인간이 만든다고 말하지 않을 수 없는 것이다. (23-13~14)

많은 경영자들이 인간 우위론을 지지하고 있다.

사업을 재구축하고 업무를 혁신하여 세계적인 초일류 기업의 위치를 재확인한 에디슨의 회사 제너럴 일렉트릭의 웰치(Welch) 회장은 어떻게 개혁을 성공시킬 수가 있었느냐는 기자의 질문에 “결국, 사람들이 일할 수 있도록 한 것뿐이다.”라고 대답하고 있다. 제도나 기술 속에 억압되어 있는 사람들을 해방시켰다는 이야기다.

일본에서 경영의 신(神)으로 추앙받고 있는 마쓰시다전기의 창업자 마쓰시다 고노스케는 심지어 이러한 이야기를 했다.

“단골손님이 찾아와 당신네 회사는 무엇을 만들고 있느냐고 종업원들에게 물을 경우가 있을 것이다. 그 때 ‘마쓰시다전기는 사람을 만들고 있다라고 대답하라’고 나는 강조했다. 훌륭한 제품을 만드는 것이 회사의 사명이기는 하지만, 이를 위해서는 제품에 앞서 사람을 만들어야 한다. 그런 사람이 배출되어야 좋은 물건을 만들 수 있기 때문이다.”

삼성의 창업자 이병철 회장도 사람 만들기에는 누구 못지않게 노력을 기울인 것으로 알려져 있다. 그의 자서전 『호암자전』에는 이런 구절이 있다.

“인재 제일은 나의 신조이며, 인사 정책은 언제나 삼성의 경영 정책 중에서 가장 최우선의 위치를 차지한다. 사원 교육을 중시하고, 자연 농원 안에 1천명을 수용할 수 있는 세계적인 대형 연수 시설을 만든 것도 이 때문이다.”

기업은 사람이고, 품질은 사람의 질에서 비롯된다는 것을 인식한 고백이다.

제도를 바꾸면 10~20%의 향상을 얻고, 기술을 바꾸면 1~2배의 효과를 얻고, 사람을 바로잡으면 10배의 기적을 낳는다고 한다. 진정한 품질은 사람에게서 나오는 것이다. (23-15)

사람은 생산 활동의 수단인 동시에 생산 활동의 목적이듯이, 사람은 품질경영의 목적인 동시에 수단이기도 하다. 교육이 사람을 만들고, 사람이 품질을 만든다. 공자는 2500년 전에 이미 학문의 중요성을 간파하였다.

한일 두 나라 모두 자원이 빈약한 국가이고 때문에 자원을 수입하여 그것을 토대로 우수한 제품을 만들어 수출해야하는 경제구조인 만큼, 고도성장을 이룩하기 위해서는

우수한 제품을 만들 수 있는, 이른바 일정한 교육수준을 갖춘 양질의 노동력이 절대 필요했고, 이를 실현시키기 위해서는 국가의 교육정책뿐 만 아니라 그 못지않게 부모들의 교육열도 중요했다고 할 수 있을 것이다. 80년대 미국의 경제가 곤두박질칠 때 미국 노동자들의 낮은 교육 수준이 문제가 되기도 했지만, 근면하고 우수한 노동력을 평균적이고 지속적으로 확보하는 것이 고도 경제성장의 필수 불가결한 조건임을 감안한다면, 한국과 일본사회에서 전개된 「교육 열풍」도 어느정도 긍정적으로 평가할 수 있을 것이다. (21-109)

#### 4. 대표적인 품질경영 모델

과연 품질에 관한 한 최고라고 자부할 만한 나라는 어디인가? 불과 수년 전까지만 해도 이러한 질문에 대해서라면 누구나 일본을 지목하는 데에 별 주저함이 없었다. 그렇지만 1990년대에 들어서면서 서서히 미국이 등장하기 시작하여 이제는 거의 모든 나라, 거의 모든 기업이 미국의 초우량 기업을 벤치마킹하기에 열을 올리고 있다. (24-13)

MB 상은, 1987년 8월에 레이건 행정부의 상무장관을 지낸 고 말콤 볼드리지의 제안으로 미국기업의 종합적 품질경영(Total Quality Management; TQM)을 촉진하기 위한 목적으로 입법화되었다(Public Law 100-107조). 이 상을 받을 자격이 있는 기업은 운영방식이나 제품 및 서비스에 있어 탁월한 성과를 보이는 기업들이다. 한마디로 말해서, 그 나라에서 ‘최고’라고 불릴 수

있는 실천방법을 보유한 기업들만을 인정해주는 것이다.

미국이 말콤 볼드리지 품질상을 입안한 것은, 경쟁력 중에서도 계속 그 중요성이 증대하고 있는 품질에 대한 인식을 제고하고, 우수한 품질이 지니는 의미 및 그 내용을 이해시켜 품질우수성에 대한 요구사항을 명시화하며, 성공적임 품질전략과 이러한 전략의 실행으로부터 얻어진 이익 및 효과에 대한 정보를 기업들이 공유하도록 유도하기 위함이었다.

일본과의 경제전쟁에서 잇따른 패배를 맞보고 그 원인의 진단에 열성을 보였던 대부분의 미국기업들이 내린 결론은 '품질의 실패'였다. 요컨대 미국은 품질을 만만히 보아서는 안된다는 사실과 품질을 높이기 위한 방법의 적용이 필요하다는 사실을 뼈저리게 느끼게 된 것이고, 그에 따라 일본보다 앞서기 위한 대책을 강구하게 된 것이다. 이렇게 해서 시작된 국가적인 '품질 프로젝트'는 국가 품질상의 제정으로 그 기틀을 잡아나갔다.

실제로 이 국가 품질상의 제정을 계기로 미국은 서서히 국제경쟁력을 회복했고, 온 세계가 불황의 늪에서 허덕이는 요즘에도 거의 유일하게 최고의 호황을 누리고 있다. 물론 우연의 일치라고 말할 수도 있겠지만, 특히 말콤 볼드리지상이 제정된 1987년 이후 미국의 경제는 놀랄 정도로 되살아나서 이제는 경제의 주요 키워드가 '성장'이 되고 있을 정도인 것이다. 여기에는 사업재구축, 리엔지니어링 등 기업들의 자구노력도 큰 몫을 했지만, 경쟁력 회복의 원동력이 말콤 볼드리지 국가품질상에 있다고 해도 과언은 아닐 것이다. (24-15~16)

MB상의 구조를 7가지 범주로 나타내 보면 <그림 1>과 같다.

MB상의 범주에서 직접적으로 사람에 관계되는 것이 리더십과 인적자원 중시의 두 범주이지만 나머지 5가지 범주로 간접적으로 관련되고 있기 때문에 가장 강조되는 것이 사람이라고 볼 수 있다.

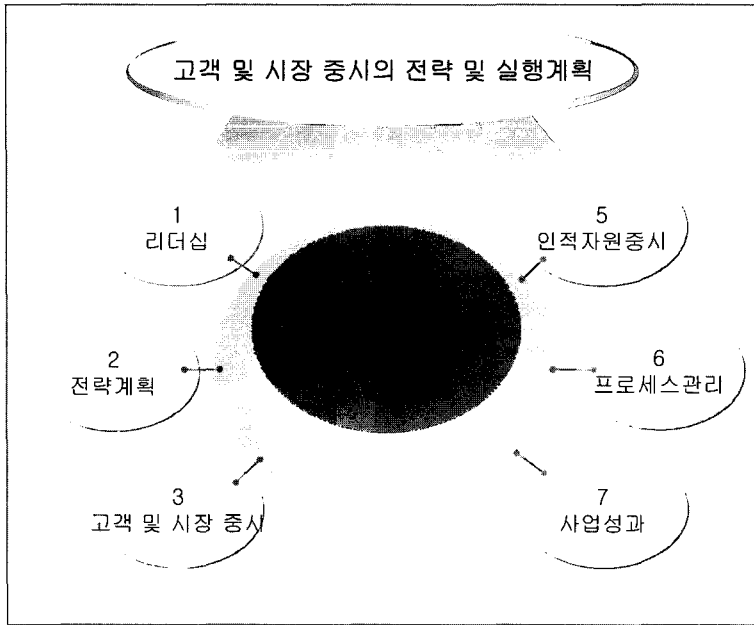
세계적인 리더십 전문가인 코스비가 저술한 성공하는 사람의 일곱가지 습관을 MB상의 구조와 비교해서 나타낸 것이 <그림 2>이다.

성공하는 사람의 7가지 습관이 MB상에서 나타낸 품질경영의 핵심요소와 완전히 일치하고 있음을 알 수 있다. 사람이 가장 중요한 요소라는 점에서 2500년 공자가 주장한 바와 일치한다는 것은 우연한 일이 아니다.

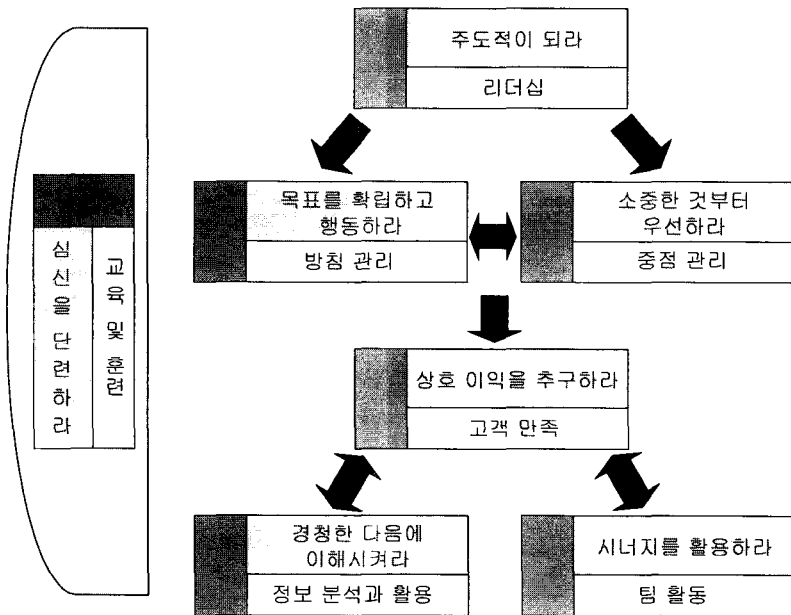
유럽품질재단 (EFQM) 이 운영하고 있는 유럽품질상 (EQA) 또한 크게는 MB기준과 유사하나 미국과 달리 인적자원 (종업원)에 대한 사항이 2개 범주로 나누어 평가되고 있으며 사회적 성과 (공헌)를 별도로 평가하고 있다. 또한 일본은 TQC의 바이블이라 할 수 있는 기존 데밍상의 오랜 전통 하에서 제정된 타인지 일본경영품질상 (JQA)은 사실상 MB기준을 거의 그대로 이어받아 제정되었으나 그 이후 점차 일본화에 대한 노력을 진행하고 있다.

일본은 1950년대 미국식 품질 관리를 도입하여 불과 10년 정도가 지나 사이에 그들 특유의 일본식 품질 관리를 만들어 냈는데, 우리는 언제나 외국 제도를 뒤따라가고 모방하는 데 급급하다는 소리도 높다.

우리의 품질 관리는 이제 거듭나지 않으면 안 된다. 과거의 우리 산업은 선진국 기



<그림 1> MB 상의 7범주



<그림 2> MB 상의 7범주와 성공하는 사람의 7가지 습관

&lt;표 1&gt; 국제간 주요 평가기준 비교

K-MQ(한국)	MBNQA(미국)	EQA(유럽)	JQA(일본)	신품질(한국)
1.리더쉽	1.리더쉽	1.리더쉽	1.경영간부의 리더쉽	1.리더쉽방침및 전략
2.사회적책임	2.전략계획	2.방침과 전략	2.경영의 사회적 책임	2.인적자원
3.전략기획	3.고객 및 시장중시	3.인적자원관리	3.고객,시장의 이해와 대응	3.파트너쉽
4.고객과 시장	4.측정,분석 및 지식경영	4.파트너쉽과 지원	4.전략의 책정과 전개	4.프로세스
5.인적자원	5.인적자원중시	5.프로세스	5.개인파 조직의 능력향상	5.고객관련성과
6.정보와 기술	6.프로세스관리	6.고객성과	6.가치창조의 프로세스	6.인적자원성과
7.프로세스	7.사업성과	7.인적자원 성과	7.정보관리	7.사회관련성과
8.사업성과		8.사회적 성과	8.활동결과	8.사업성과
		9.주요사업성과		

업의 하청업체에 불과하였다. 그들의 주문에 따라 낮은 기술의 제품을 이른바 OEM 방식으로 수출하면서 자라온 것이 기업이다. 그 때에는 모자란 것은 바이어에게 의지하기도 하고, 낮은 가격 조건으로 품질의 약점을 메우기도 하였다. 무엇보다 고도의 기술을 요구하는 것이 아니기 때문에 다소의 적당주의와 모방으로 넘어갈 수도 있었다. 그러나 이제는 우리 상표로, 우리 신용으로 무한 경쟁의 세계 시장에서 싸워야 한다. 국내외를 불문하고 소비자의 욕구는 고급화되었고 세계무역기구(WTO)의 출범과 함께 국제 경쟁은 더욱 치열하게 되었다.

그래서 최근에는 품질 관리(quality control)라는 개념도 새로운 것으로 바뀌게 되었다. 곧 품질 경영(quality management)이 그것이다. 작업 현장에서만 하는 품질 운동이 아니라, 회사 전체가 진정으로 하는 운동이 되어야 하기 때문이다. 이제 제품 생산에만 적용되는 품질 관리가 아니라, 디자인과 마케팅에 이르기까지 전 기능이 종합적으로 연계된 품질 창출이 있어야 하는 것이다. 이것만이 아니다. 품질을 만드는 일은 고객을 만족시키고

지구의 환경을 살리는 차원 높은 것이 되어야 한다. (23-1~2)

## 참고문헌

- [1] 이기동, 배요한. 김용옥의 일본베끼기. 동인서원. 2001
- [2] 박연호역. 공자의 생애와 사상. 서광사. 1991. 카이즈카 시게키 지
- [3] 송복. 동양적 가치관 무엇인가: 논어의 세계. 미래인력연구센터(주)생각나무. 1999
- [4] 함재봉. 유교자본주의 민주주의. 전통과 현대출판사. 2000
- [5] 김동구. 인간공자. 명문당.1992
- [6] 표정훈. 하룻밤에 읽는 동양 사상. 중앙 M&B. 2002
- [7] 양창삼. 한국의 경영사상. 양영각 1993
- [8] 이가원. 논어. 신원문화사. 1994
- [9] 이언호. 이야기 논어. 큰방. 1989
- [10] 김경일. 사서삼경. 바다출판사. 2004
- [11] 배병삼. 논어. 문학동네. 1993
- [12] 조규상. 철학의 진실과 조건 그리고 논어.

얼과 알. 2002

- [13] 장희경. 논어. 시공사. 2000
- [14] 공견. 삶을 다듬는 일곱 가지 지혜. 성균관출판부. 1996
- [15] 김용욱. 도올 논어. 통나무. 2000
- [16] 안병욱. 논어인생론. 자유문화사. 1996
- [17] 윤재근. 논어. 동지. 1994
- [18] 장기근. 논어신역. 범조사. 1985. P25.
- [19] 김석원. 논어. 해원출판사. P16-31.
- [20] 이기동. 논어강구. 성균관대학출판부. 1992.
- [21] 김필동, 전후일본. 계명. 2000.
- [22] 조영호 외, 품질을 위해 사는 사람들, 한국표준협회. 1995
- [23] 임내규, 사람이 품질을 만든다. 21세기 북스 1994
- [24] 박영택, 신완선, 국민은 변화를 요구한다. 한국표준협회. 1999
- [25] 이석명, 회남자, 사계절. 2004
- [26] 조광수 역, 공자의 문도를 엮음, 논어. 책세상. 2003
- [27] 김연성, 박영택, 서영호, 유한수, 말콤 볼드리지. 한언. 1999
- [28] 신품질포럼, 신품질 실천가이드스 2002. 9
- [29] 산업자원부, 한국능률협회, 경영품질 가이드북. 2004. 4
- [30] 중앙일보 분수대 2004. 8. 6