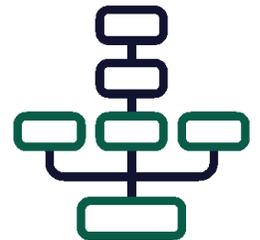


# 심사 절차와 원칙(HLS 구조 이해)

ISO 19011 기반의 심사 절차와 원칙 이해

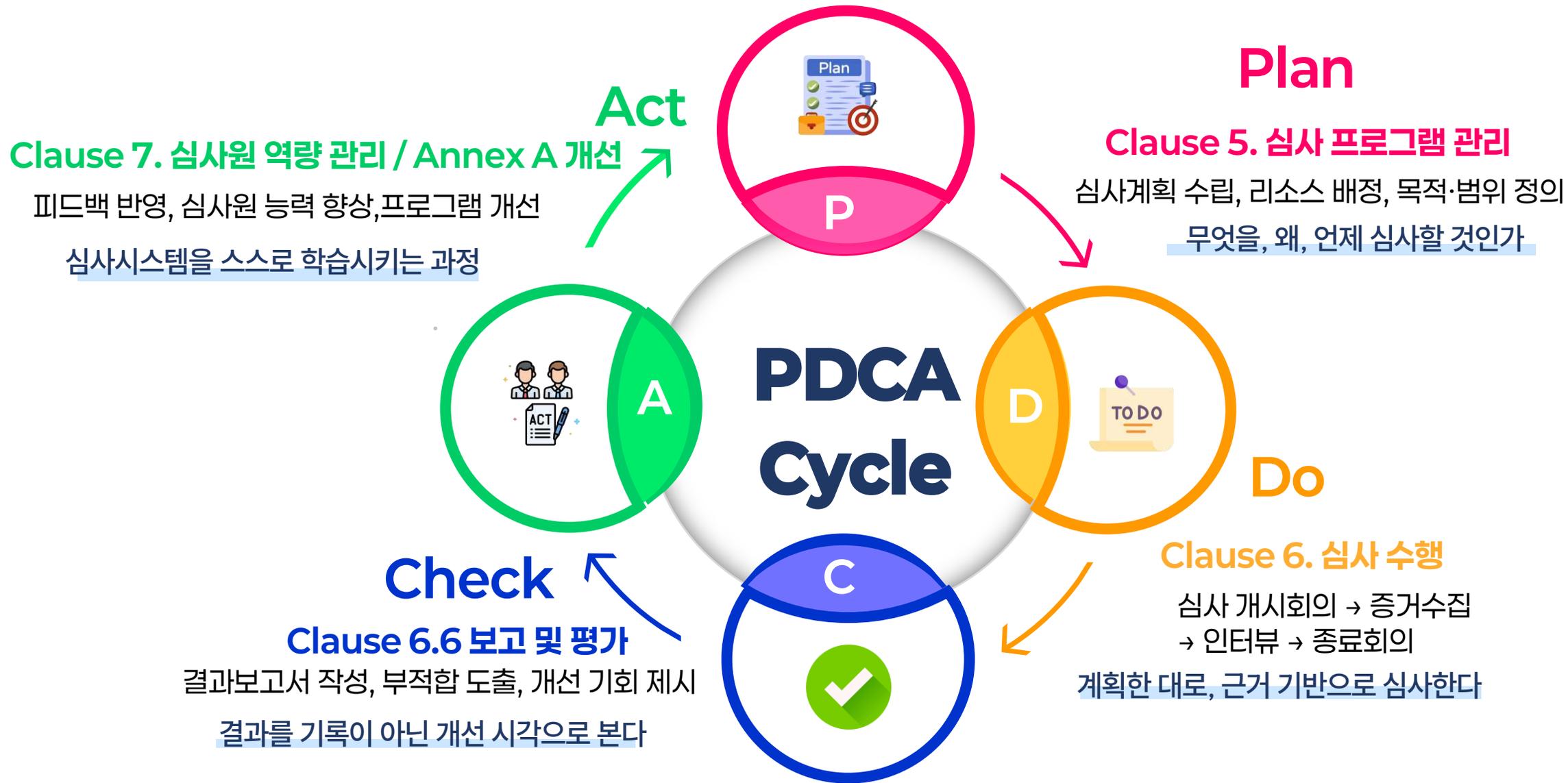
PDCA와 HLS 구조를 연결한 통합 심사 접근

 산출물: 심사 프로세스 맵 & 원칙 매트릭스 예시



모든 경영시스템의 뼈대는 HLS, 그 심장은 RBT다

# 심사의 원칙과 절차 (Audit Principles & Process)



ISO 경영시스템의 공통 틀 — 모든 표준은 같은 구조 위에서 작동한다

# HLS 구조 한눈에 보기 (High Level Structure Overview)

## HLS (High Level Structure)

### 공통 기반(1~3)

- 01. 적용범위(Scope)
- 02. 인용표준(Normative references)
- 03. 용어 및 정의(Terms and definitions)



### 핵심 시스템 (4~10)



1~3조항은 기반, 4~10조항은 시스템의 심장이다

# Plan



Do



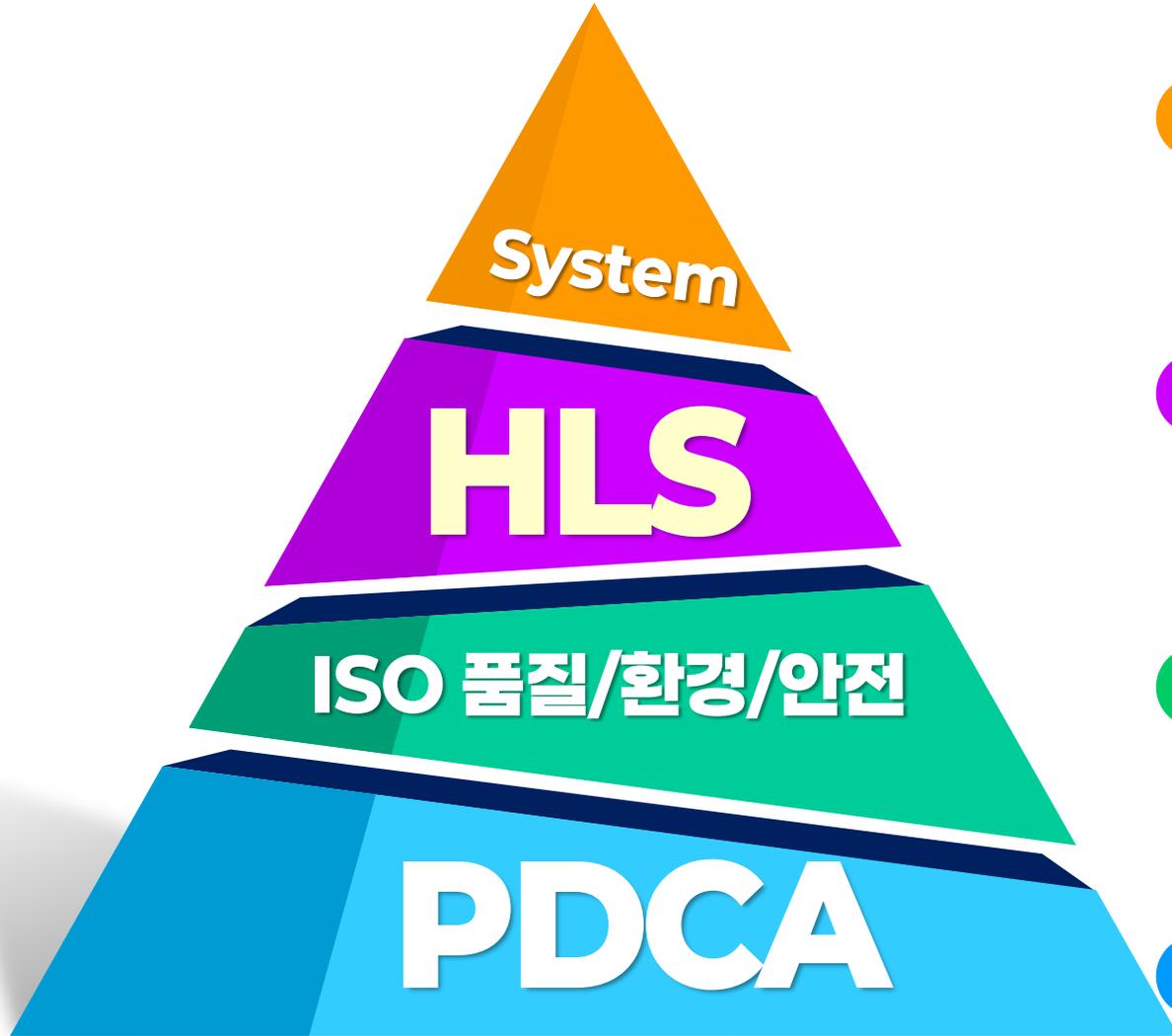
Check



Act

HLS는 품질·환경·안전 시스템을 하나의 언어로 엮는다

# 모든 ISO 표준은 하나의 골격 위에 작동한다



## ● 통합 경영시스템 (Integrated Management System)

ISO 9001, 14001, 45001 등 모든 표준의  
최종 목적: 성과 + 지속가능성 + 안전

## ● High Level Structure (HLS)

Clause 4~10의 공통 골격 (Context → Leadership → Planning → Support → Operation → Performance → Improvement)

## ● ISO 9001 / 14001 / 45001

각각의 표준이 HLS 골격 위에 세워져 있음

## ● PDCA / Risk-Based Thinking / Evidence-Based Auditing

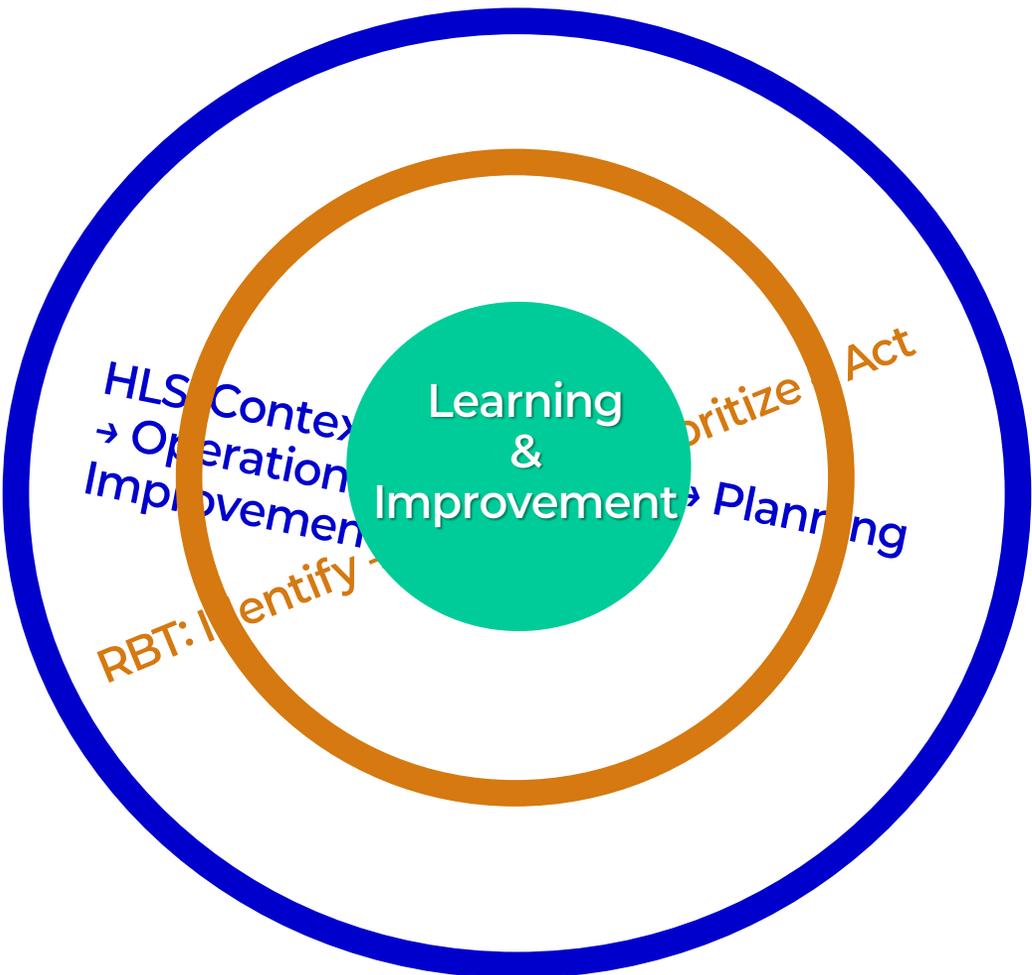
모든 ISO 시스템이 작동하는 공통 원리



HLS는 시스템이 아니라, 사고의 구조다.

HLS가 시스템의 구조를 말한다면, RBT는 그 구조 안에서 '어떻게 생각이 움직이는가'를 보여준다.

# RBT는 HLS의 심장이다 — 사고의 순환 (Systemic Thinking 확장)



① **PDCA**  
시스템이 작동하는 실행의 리듬 (How)

② **HLS**  
모든 ISO 표준이 공유하는 구조적 틀 (What)

③ **RBT**  
조직의 사고를 움직이는 원리, 위험과 기회의 균형 (Why)

④ **심사원의 역할**  
조직의 사고가 어떻게 순환하는지를 읽는 일



PDCA는 실행의 리듬, HLS는 구조의 틀, RBT는 그 모든 것을 움직이는 사고의 심장이다.

# HLS와 PDCA의 연결 (Linking HLS with PDCA)

PDCA 단계	HLS Clause	핵심 개념(Key Concept)	핵심 개념(Key Concept)
 <b>P (Plan)</b>	4. 조직의 상황 5. 리더십 6. 기획	조직의 맥락 파악 이해관계자 요구사항 반영 리스크 및 기회 계획	조직은 무엇을, 왜, 어떻게 계획하고 있는가?
 <b>D (Do)</b>	7. 지원 8. 운영	자원·역량·의사소통·운영 프로세스	계획이 실제로 실행되고 있는가?
 <b>C (Check)</b>	9. 성과평가	모니터링, 내부심사, 경영검토	조직은 스스로를 어떻게 점검하고 있는가?
 <b>A (Act)</b>	10. 개선	시정조치, 지속적 개선	조직은 학습을 통해 어떻게 발전하는가?



ISO 19011은 PDCA의 ‘방법’을,  
HLS는 PDCA의 ‘구조’를 설명한다.

조직을 시스템으로 이해하려면 Clause 4~10의 흐름을 연결해보라

# HLS의 핵심, Clause 4~10 (System Core for Auditors)

HLS Clause	핵심 키워드	심사원이 확인할 포인트
 <b>4. 조직의 상황</b>	내부·외부 이슈, 이해관계자	조직의 맥락이 경영방침에 반영되어 있는가?
 <b>5. 리더십</b>	방침, 역할, 책임, 리더의 참여	경영진이 시스템을 '운영'하고 있는가, 아니면 '보고만' 받는가?
 <b>6. 기획</b>	리스크·기회, 목표, 계획	리스크와 목표가 실제 프로세스에 연계되어 있는가?
 <b>7. 지원</b>	자원, 역량, 인식, 의사소통	필요한 자원과 역량이 충분히 제공되고 있는가?
 <b>8. 운영</b>	운영 계획 및 통제	계획된 프로세스가 통제된 방식으로 실행되고 있는가?
 <b>9. 성과평가</b>	모니터링, 내부심사, 경영검토	조직은 데이터를 기반으로 자신을 평가하고 있는가?
 <b>10. 개선</b>	부적합, 시정조치, 지속적 개선	개선이 일회성이 아닌, 시스템적 순환으로 이어지는가?

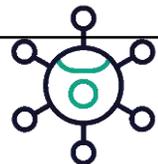


Clause 4~10을 연결하면, 모든 ISO 표준의 시스템 논리가 보인다.

심사원은 HLS 조항을 '문서'가 아닌 '시스템의 연결'로 본다

# HLS 기반 심사 프로세스의 실제 적용 (Auditing in the HLS Framework)

HLS Clause	 <b>심사원이 확인할 대상 (What to Audit)</b>	 <b>현장 질문 예시 (Audit Question)</b>	 <b>증거 유형 (Evidence Type)</b>
<b>4. 조직의 상황</b>	내부·외부 이슈, 이해관계자 분석 자료	“조직이 파악한 외부 환경이 실제 전략에 반영되어 있나요?”	SWOT 분석서, 리스크 매트릭스, 경영계획
<b>5. 리더십</b>	방침, 목표, 리더의 참여	“경영방침이 현장에서 어떻게 공유되고 있나요?”	방침 게시물, 회의록, 인터뷰(경영진·직원)
<b>6. 기획</b>	리스크 및 기회 식별, 목표 관리	“목표 설정 시 리스크와 기회를 함께 검토했나요?”	KPI 문서, 리스크 리스트, 관리계획서
<b>7. 지원</b>	자원·역량·의사소통	“직무별 역량은 어떻게 평가되고 보완되나요?”	교육 기록, 자원계획, 커뮤니케이션 로그
<b>8. 운영</b>	프로세스 실행 및 통제	“운영 절차가 계획된 대로 관리되고 있나요?”	작업지침서, 운영기록, 현장관찰
<b>9. 성과평가</b>	모니터링, 내부심사, 경영검토	“성과평가 결과가 개선 활동으로 이어졌나요?”	내부심사보고서, 경영검토 회의록
<b>10. 개선</b>	시정조치, 지속개선	“개선 조치가 일회성에 그치지 않고 반복 학습으로 이어지나요?”	개선기록, 재발방지계획, 피드백 시스템



심사는 조항을 찾는 일이 아니라, 조항 사이의 '흐름'을 읽는 일이다

리스크 기반 사고는 HLS 조항을 하나로 엮는 실마리다

# RBT 매트릭스로 본 HLS 심사 접근 (Risk-Based Thinking Matrix)

Clause	리스크 관점에서의 심사 질문	증거 포인트
4	외부 이슈가 리스크로 정의되었는가?	SWOT, Risk Register
5	리더십이 리스크 인식과 의사결정에 어떻게 반영되는가?	회의록, 경영방침
6	리스크가 목표와 연계되어 있는가?	KPI 문서, Risk Plan
7~10	리스크 대응이 실행·평가·개선으로 이어지는가?	조치기록, 검토결과



**HLS = 시스템, RBT = 그 시스템의 사고방식**



RBT는 단일 조항이 아니라, HLS 전체를 꿰뚫는 사고방식이다

# RBT 매트릭스로 본 HLS 심사 접근(Risk-Based Thinking in the HLS Framework)

HLS Clause	리스크 기반 사고 관점의 질문 (Audit Focus)	심사원이 확인할 증거 (Evidence Type)
4. 조직의 상황	외부·내부 이슈가 리스크로 정의되어 있는가?	SWOT 분석, Risk Register, 전략계획
5. 리더십	리더십이 리스크 인식을 경영방침과 의사결정에 반영하고 있는가?	방침, 회의록, 리스크 관련 의사결정 기록
6. 기획	리스크와 기회가 목표 설정 및 계획 수립에 어떻게 반영되는가?	KPI 관리표, 리스크 매트릭스
7. 지원	인력·역량·자원이 리스크 대응에 적절히 배분되어 있는가?	자원계획, 교육기록, 예산 배분자료
8. 운영	리스크 통제를 위한 운영 절차가 마련되어 있는가?	SOP, 관리계획서, 현장관찰
9. 성과평가	리스크가 실제로 관리되고 있는지를 어떻게 모니터링하는가?	내부심사결과, 성과리포트
10. 개선	리스크 관련 시정조치가 재발 방지를 보장하는가?	시정조치 기록, 검토회의록

## Risk-Based Thinking = Systemic Thinking



RBT는 HLS의 심장이다 — 리스크 사고가 PDCA를 움직인다.

시스템을 본다는 건, 조항을 잇고 사고를 확장하는 일이다.

## HLS 기반 통합 심사 사고의 핵심 (Summary of HLS-Based Auditing)

### Auditor's Reflection Notes

- 1 나는 프로세스의 연결을 본다.  
→ 단편적 증거가 아니라, 시스템 간 상호작용을 확인한다.
- 2 리스크를 통해 시스템의 약점을 찾는다.  
→ 리스크 기반 사고(RBT)로 관리의 우선순위를 파악한다.
- 3 개선을 통해 조직의 학습을 확인한다.  
→ 시정조치가 끝이 아닌, 학습으로 이어지는지를 평가한다.



HLS는 시스템의 구조를, RBT는 그 사고를 보여준다

## 7강 핵심 요약 - HLS 기반 통합 심사의 핵심 포인트 (3 Key Takeaways)



### ① HLS는 시스템의 구조다.

→ Clause 4~10의 논리 연결을 통해 조직의 일관된 프레임을 본다.

### ② PDCA는 그 구조를 움직이는 리듬이다.

→ 시스템과 심사 모두 개선의 순환 속에서 작동한다.

### ③ RBT는 그 리듬을 움직이는 사고다.

→ 리스크 기반 사고로 조직의 우선순위와 학습 방향을 읽는다.



훌륭한 심사는 체크리스트가 아니라,  
시스템의 구조와 사고의 순환을 읽는 일이다.