

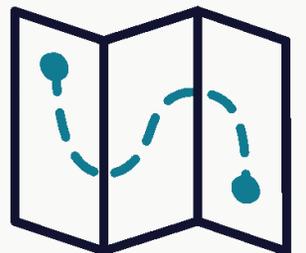
# 4

## 항로를 그리다: 기획

리스크와 기회를 다루는 조치의 기획 (리스크 기반 사고)

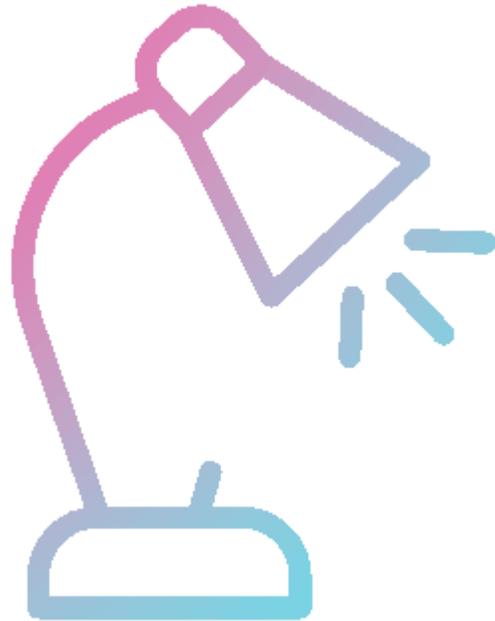
측정 가능한 품질목표 수립 및 달성 계획 검증

위험한 암초를 피하고 순풍을 타는 항로를 그리는 지혜



## 학습목표

### (Auditor's Focus)



- ① 조직이 리스크와 기회를 식별하고 대응계획을 세우는 방법을 이해한다.
- ② 품질목표가 경영전략 및 방침과 논리적으로 정렬되어 있는지 평가할 수 있다.
- ③ 계획이 실행 가능한 근거(자원, 책임, 일정 등)를 포함하는지 검증한다.
- ④ 심사 시 리스크 기반 사고를 질문으로 이끌어내는 기법을 적용한다.

# 항로를 설계하다: 리스크 기반 사고의 출발점

## 학습 포인트

- 조직은 불확실성 속에서 어떻게 리스크와 기회를 인식하는가?
- 리스크 기반 사고(Risk-based Thinking)는 단순한 위험 관리가 아닌 계획을 설계하는 사고 구조이다.
- 심사원은 리스크를 확인하는 사람이 아니라, 사고의 근거를 해석하는 사람이다.
- ISO 9001의 Clause 6.1은 “조직의 예측력(Anticipation)”을 요구한다  
— 심사의 시작은 이 사고 전환에서 출발한다.



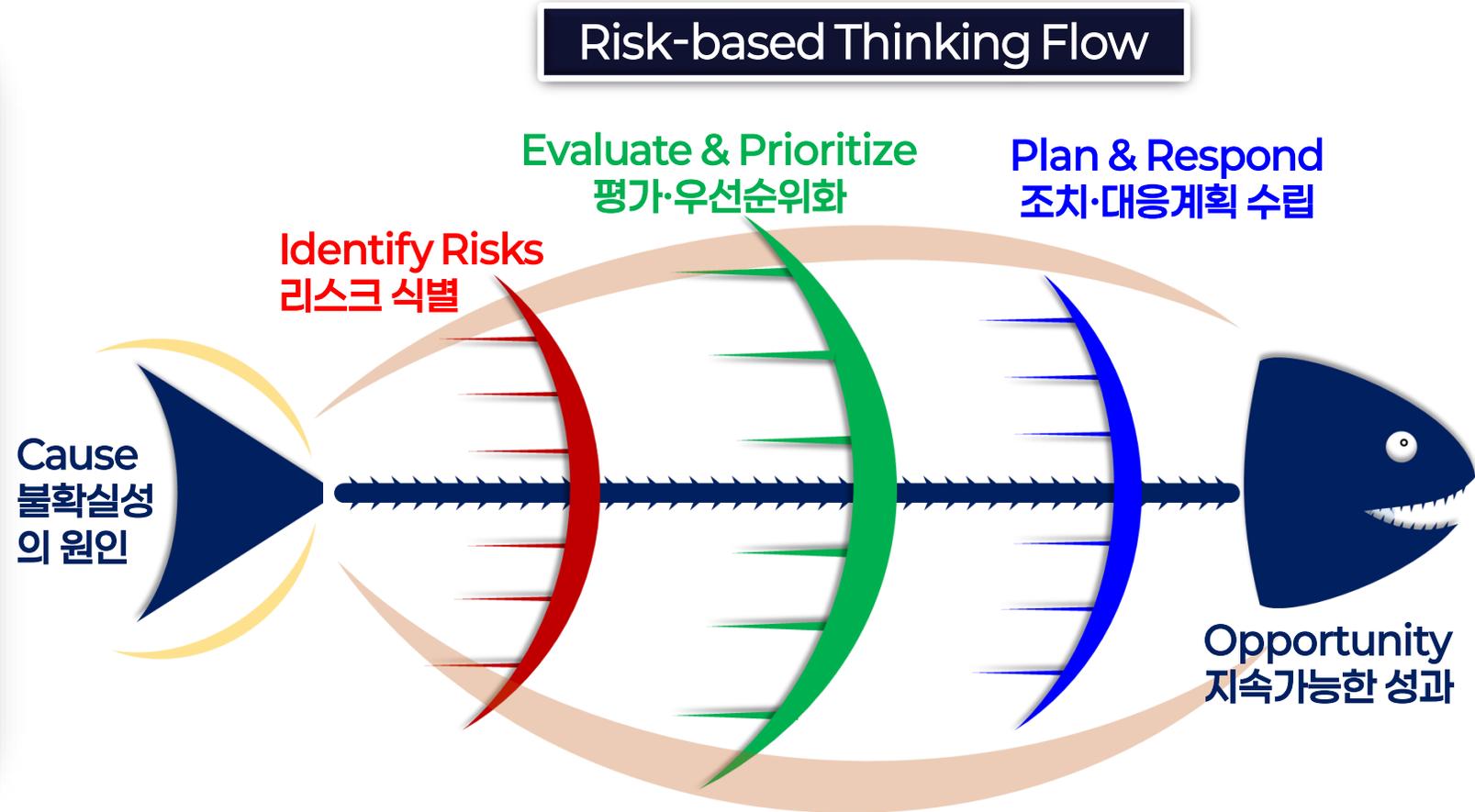
리스크는 피하는 것이 아니라, 대비의 언어다.

위험을 관리하는 사고가 아니라, 기회를 설계하는 사고

# 리스크 기반 사고의 사고 흐름(Risk-based Thinking Flow)

## 학습 포인트

- 리스크 기반 사고(Risk-based Thinking)는 사후 대응이 아닌 사전 대비의 사고다.
- 조직은 리스크를 예상하고, 완화하며, 기회로 전환하는 능력을 통해 지속성을 확보한다.
- ISO 9001은 모든 경영활동이 리스크를 인식한 상태에서 계획되고 수행되어야 함을 요구한다.
- 심사원은 “문서에 리스크가 있는가”가 아니라 “리스크를 인식한 흔적이 있는가”를 읽어야 한다.



리스크 기반 사고는 예방적 사고다.

# ISO 9001 Clause 6.1 리스크와 기회 다루기

## 학습 포인트

- 조직은 품질경영시스템이 의도된 결과를 달성하기 위해 리스크와 기회를 식별하고 조치를 계획해야 한다.
- 조치는 리스크를 완화하고, 기회를 강화하는 방향이어야 한다.
- 리스크 관리의 목적은 불확실성을 제거하는 것이 아니라, 관리 가능한 상태로 전환하는 것이다.
- 심사원은 조직이 “어떤 리스크를 인식했는가”보다 “어떻게 대응을 설계했는가”를 본다.

ISO 9001:2015 Clause 6.1 requires organizations to take actions to address risks and opportunities that could impact their quality management system (QMS)



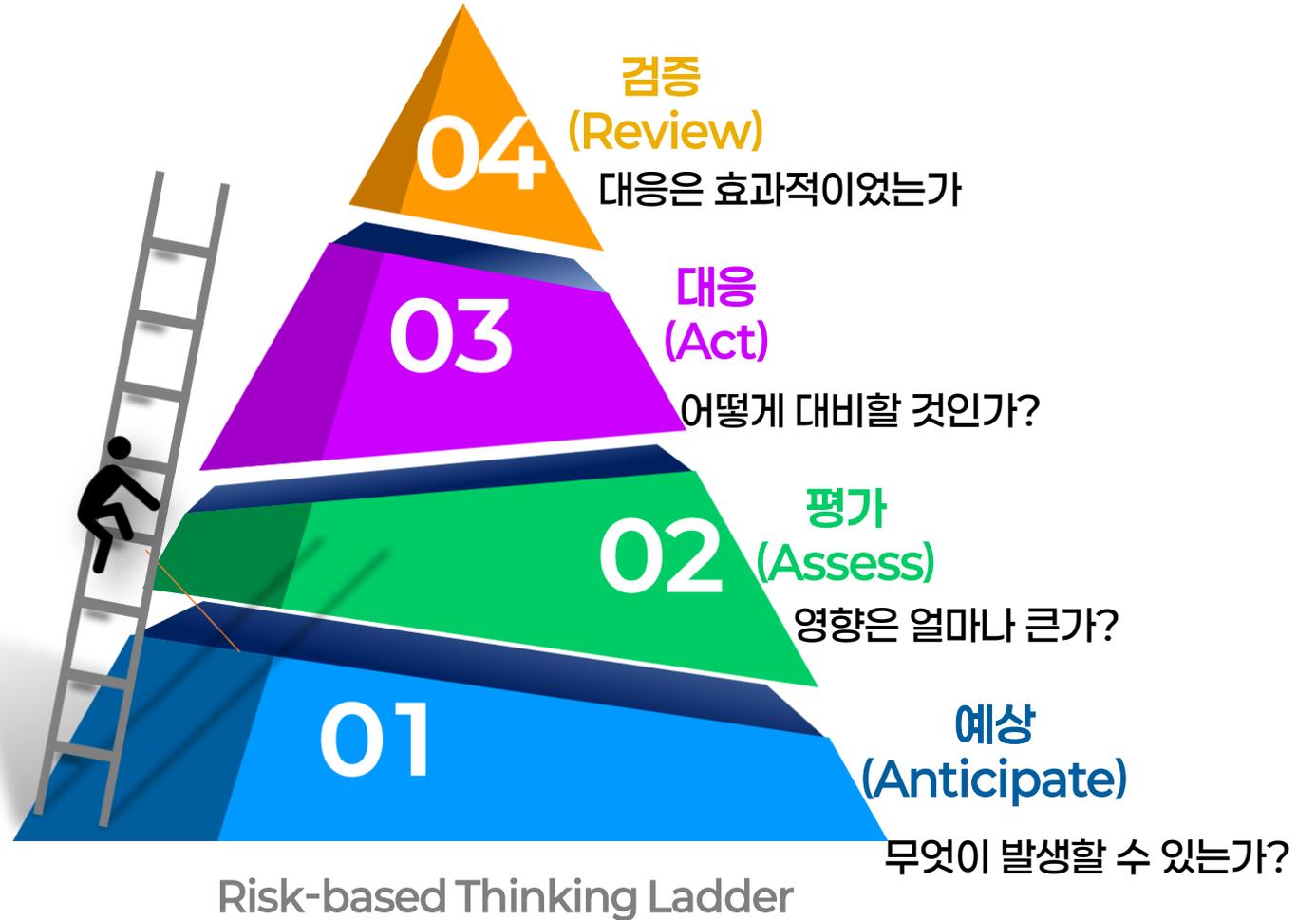
Identify → Plan → Act

Clause 6.1은 조직의 예측력(Anticipation)을 요구한다.

# 리스크 사고의 사다리: 예상-평가-대응-검증

## 심사 포인트

- 조직은 리스크를 어떤 단계로 인식하고 있는가?
- 리스크 평가의 기준과 근거는 무엇인가?
- 조치 계획은 리스크의 영향도와 연계되어 있는가?
- 조치의 유효성 검증(Review) 은 어떻게 이루어지는가?



좋은 계획은 불확실성을 구조로 바꾼다.

# 리스크에서 기회로: 균형의 사고

## 심사 포인트

- 조직은 리스크와 기회를 어떻게 균형 있게 판단하는가?
- 리스크 분석이 기회 창출의 시각으로도 연결되어 있는가?
- 의사결정 시 리스크 평가 결과가 어떻게 반영되는가?
- 조직은 과도한 리스크 회피로 혁신의 기회를 잃고 있지 않은가?



리스크는 두려움이 아니라, 선택의 근거다.

# 리스크를 기회로 바꾸는 조직의 사고

## 심사 포인트

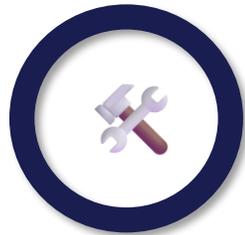
- 조직은 과거 리스크 상황을 어떻게 기회로 전환했는가?
- 리스크 발생 후, 시스템이 어떻게 학습하고 개선되었는가?
- 리더십의 판단과 지원이 이 전환에 어떤 역할을 했는가?
- 조직은 이러한 전환 경험을 어떻게 표준화했는가?

리스크 → 대응 → 학습 → 기회 창출



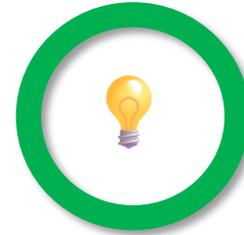
리스크 발생

사례: 고객 클레임 발생



대응 조치

→ 대응 과정의 표준화



학습/ 피드백

→ 개선안 공유



기회/개선 성과

→ 신규 품질지표 도입

결과: 재발률 40% 감소, 내부 품질문화 강화

탁월한 조직은 위기를 통해 시스템을 재설계한다.

리스크는 확인이 아니라, 사고의 흐름으로 읽는다

## 리스크 기반 사고를 점검하는 심사원의 질문 프레임

### 심사 포인트

- 조직의 리스크 인식은 어디에서 출발했는가? (Trigger)
- 리스크는 어떻게 평가되고 우선순위화되었는가? (Assess)
- 대응 계획은 리스크의 영향도와 연결되어 있는가? (Plan)
- 조치 후 학습·검증 과정은 어떻게 이루어졌는가? (Review)

### Risk-based Thinking Audit Loop

Anticipate → Assess → Act → Review



리스크 기반 사고는 PDCA의 심사 렌즈다

심사원의 질문은 조직의 사고 깊이를 드러낸다.

심사원의 질문은 조직의 사고를 드러내고, 의지는 기회로 확장된다

## 리스크를 읽는 심사원, 기회를 설계하는 조직

### 심사 포인트

- 리스크 기반 사고는 '예상-평가-대응-검증'의 구조로 조직의 판단력을 훈련시킨다.
- 심사원은 '리스크를 확인하는 사람'이 아니라, '리스크를 해석하는 사람'이다.
- 리스크는 조직의 약점을 드러내지만, 동시에 개선의 가능성을 여는 문이다.
- 조직이 리스크를 어떻게 사고하느냐가 품질경영의 성숙도를 결정한다.

Risk → Thinking → Opportunity



리스크를 읽는 사고가, 조직의 미래를 설계한다

리스크 기반 사고는 결국, 의지와 실행을 잇는 다리다.