

ISO 9001:2015



ISO

9001
QMS

9001

Quality Management System

품질경영시스템

항해지도

Course Map

1

 항해의 시작: 왜 품질경영인가

2

 바다를 읽다: 조직의 상황

3

 선장의 의지: 리더십

4

 항로를 그리다: 기획

목차

5

 항해를 위한 준비: 지원

6

 거친 파도를 넘어: 운영

7

 항해일지를 점검하다: 성과평가

8

 더 나은 항해를 위하여: 개선

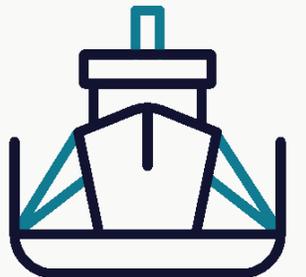


항해의 시작: 왜 품질경영인가

품질경영 7원칙과 PDCA 사이클의 이해

ISO 9001의 철학과 시스템적 사고의 기초 확립

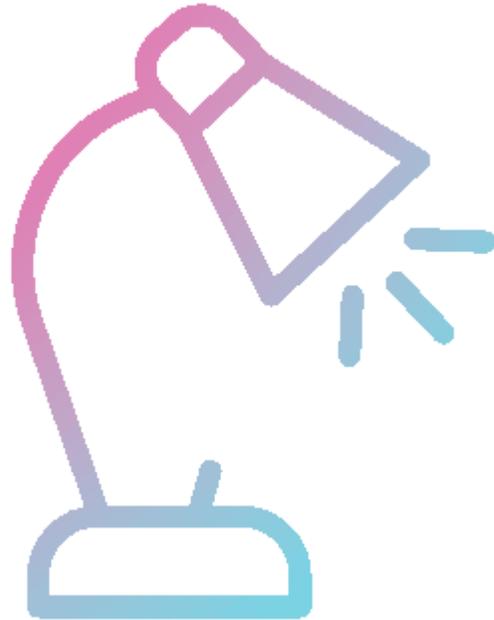
모든 항해의 이유, '왜'라는 질문에서 시작된다.



01. 항해의 시작 – 품질경영을 읽는 심사원의 시선

학습목표

(Auditor's Focus)



- ① 품질경영의 철학적 기반인 7원칙을 이해한다.
- ② 원칙이 심사원의 판단 기준이 되는 이유를 설명할 수 있다.
- ③ ISO 9001을 '경영의 항해지도'로 해석한다.
- ④ 심사원의 역할을 "경영 항로를 안내하는 항해사"로 인식한다.

품질경영은 조직의 항해 기록을 읽는 일이다

항해의 시작: 품질경영을 읽는 심사원의 시선

심사원의 역할 = 읽기 → 해석 → 질문하기

 **읽기**

규정이 아니라 '의도'를 읽는다.

 **해석**

현장의 의미를 문서로 연결한다.

 **질문**

문제를 찾지 않고, 사고를 탐색한다.

목적·범위를 먼저 정의하라, 질문으로 사실을 끌어내라

심사의 나침반이란 무엇인가

① 표준의 시작점은 '원칙'이다

- ◆ ISO 9001의 모든 조항은 **7가지 품질경영원칙(QMP)**에서 출발한다.
- ◆ 규정은 원칙의 '표현'일 뿐이며, 원칙이 사라지면 심사는 방향을 잃는다.

② 원칙은 판단의 기준이다

- ◆ 심사원은 문서의 존재 여부가 아니라, 그 조직이 **원칙을 실천하고 있는가**를 판단한다.
- ◆ 예: '고객중심'을 기록으로 보는 것이 아니라, 고객의 소리가 의사결정에 반영되는지를 보는 것이다.

③ 나침반은 기술이 아니라 철학이다

- ◆ 좋은 심사원은 **기술보다 통찰, 규정보다 원칙**에서 출발한다.
- ◆ 심사의 기술은 배우는 것이지만, **심사의 철학은 스스로 깨닫는** 것이다.

좋은 심사는 좋은 원칙에서 출발한다

품질경영 7원칙 한눈에 보기

QMS



품질방침(Quality Policy)

일곱 개의 바늘이 심사의 방향을 잡는다

고객의 기대는 조직이 나아갈 방향을 정한다

고객중심: 항해의 북극성

고객의 만족은 결과가 아니라 '방향'이다.

심사 포인트

- ◆ 조직은 고객의 니즈와 피드백을 어떻게 수집하는가?
- ◆ 그 정보가 목표나 의사결정에 반영되는가?



고객의 요구/피드백



경영검토 / 품질목표

조직의 방향성



고객이 곧 품질의 기준이다

방침과 목표를 하나로 묶고, 행동으로 참여를 증명한다.

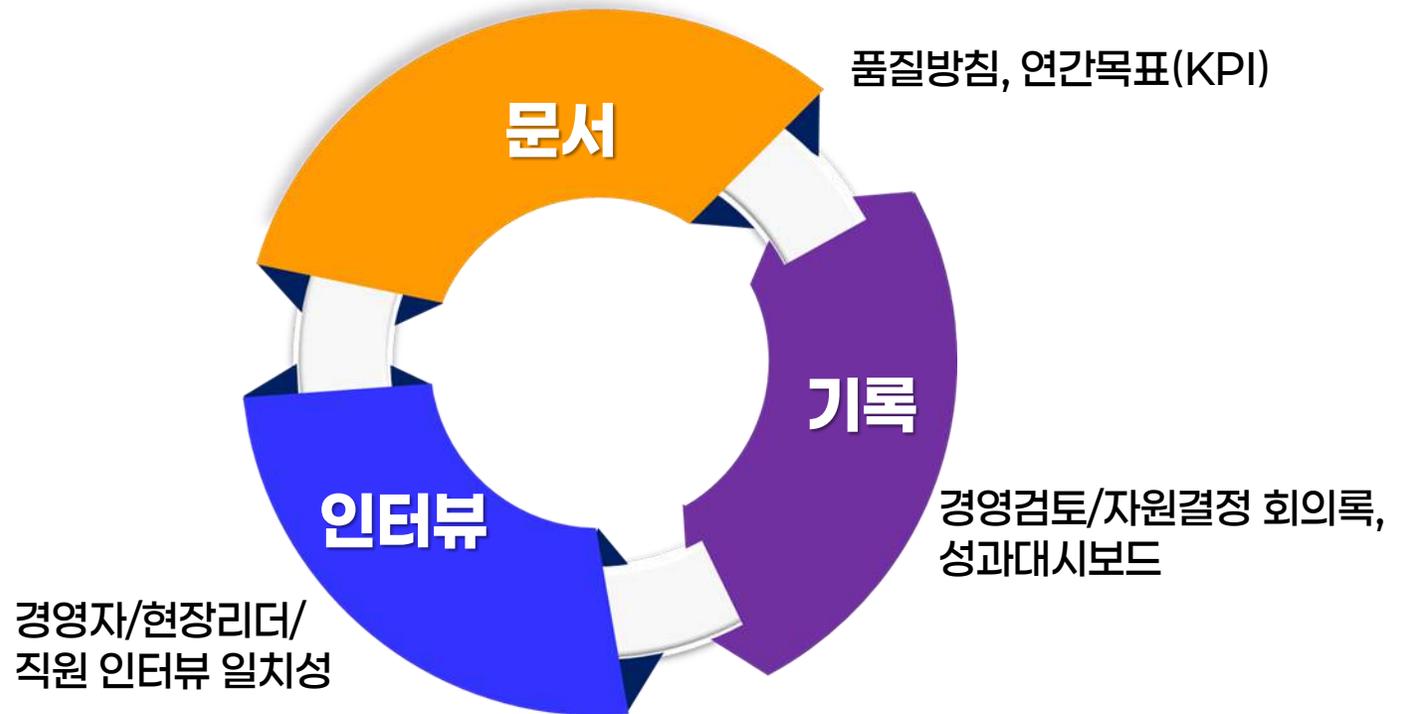
리더십은 조직의 나침반

Policy(방침) → Objectives(목표) → Deployment(전개) → Engagement(참여) → Results(성과)

HLS Clause 5 | PDCA: Plan→Do

심사 포인트

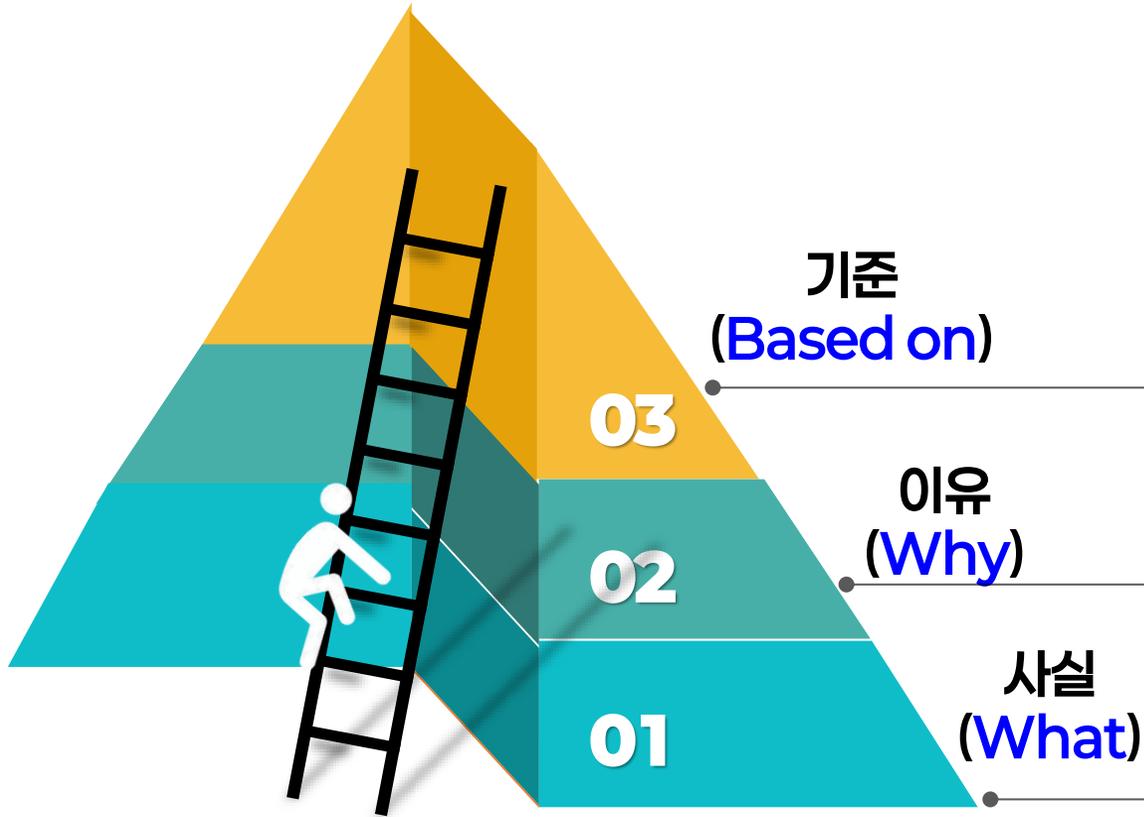
- ◆ 방침→목표가 정렬·전개되어 있는가?
(부서·개인까지 캐스케이드)
- ◆ 리더가 의사결정·자원배분·현장참여로 역할을 수행하는가?
- ◆ 구성원이 방침을 이해하고 자신의 KPI/업무와 연결해 말하는가?



리더의 참여가 없는 방침은 항로가 아니라 표어다.

리더십의 '말'보다 '판단의 근거'를 묻는다.

리더십을 읽는 질문의 사다리



인터뷰 예시 (경영자 / 부서리더 / 직원)

최근 분기 목표 달성을 위해 리더가 직접 내린 결정은 무엇입니까?

그 결정을 선택한 이유나 근거는 무엇입니까?

그 근거는 방침·절차·데이터 중 무엇에 기반합니까?

좋은 질문은 리더의 의지를 드러낸다

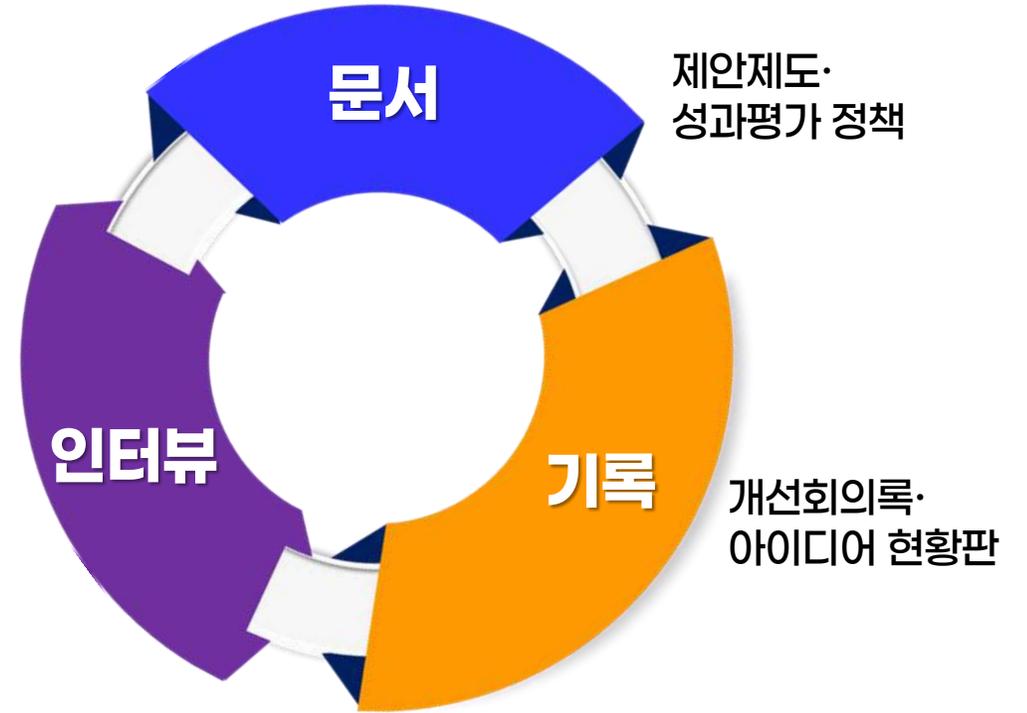
참여는 리더십의 연장선이며, 품질의 에너지원이다.

인원의 참여: 리더십이 현장에서 증명되는 순간

심사 포인트

- ◆ 구성원이 자신의 역할이 품질목표와 연결됨을 말할 수 있는가?
- ◆ 조직은 인원의 제안·개선 아이디어를 공식적으로 수집·반영하는가?
- ◆ 참여 결과가 성과나 보상, 개선조치로 피드백되고 있는가?

직원이 제안한 것이 실제로 반영된 사례는?



“리더의 방침이 사람의 행동으로 이어질 때, 품질이 살아난다.”

“참여는 조직이 학습하는 방식이다.”

참여 없는 품질은 존재하지 않는다.

사고로 향해하는 심사원



Auditor's Compass

01 좋은 심사는 근거로 연결한다.

02 질문은 사고를 깊게 한다.

03 판단은 원칙에서 태어난다.

(QMPs – Quality Management Principles)

No	품질경영원칙	심사 사고 (Thinking Frame)	심사 행동(Behavior)
①	고객 중심 (Customer Focus)	고객의 요구가 '기준'이 된다	고객의 기대가 경영 의사결정에 반영되는지 확인
②	리더십 (Leadership)	방향과 의지를 읽는다	방침과 목표가 행동으로 이어지는지 관찰
③	인원의 참여 (Engagement of People)	참여는 리더십의 증거다	구성원이 품질목표를 '자신의 일'로 말하는가를 인터뷰
④	프로세스 접근 (Process Approach)	전체 흐름 속의 상호작용을 본다	프로세스 간 연결이 끊기지 않았는지 트레이스
⑤	개선 (Improvement)	문제는 학습의 시작이다	개선활동의 근거와 주기성을 확인
⑥	증거 기반 의사결정 (Evidence-based Decision Making)	판단은 근거에서 태어난다	기준→증거→판단 루프를 검증
⑦	관계관리 (Relationship Management)	신뢰가 시스템을 움직인다	이해관계자 간 정보 흐름과 피드백을 본다

7원칙은 심사원의 사고방향을 정하는 나침반이다

심사는 기술이 아니라, 사고의 구조다

시스템은 연결된 흐름으로 작동한다

프로세스 접근: 항해의 설계도

심사 포인트

- ◆ 구성원이 자신의 역할이 품질목표와 연결됨을 말할 수 있는가?
- ◆ 조직은 인원의 제안·개선 아이디어를 공식적으로 수집·반영하는가?
- ◆ 참여 결과가 성과나 보상, 개선조치로 피드백되고 있는가?



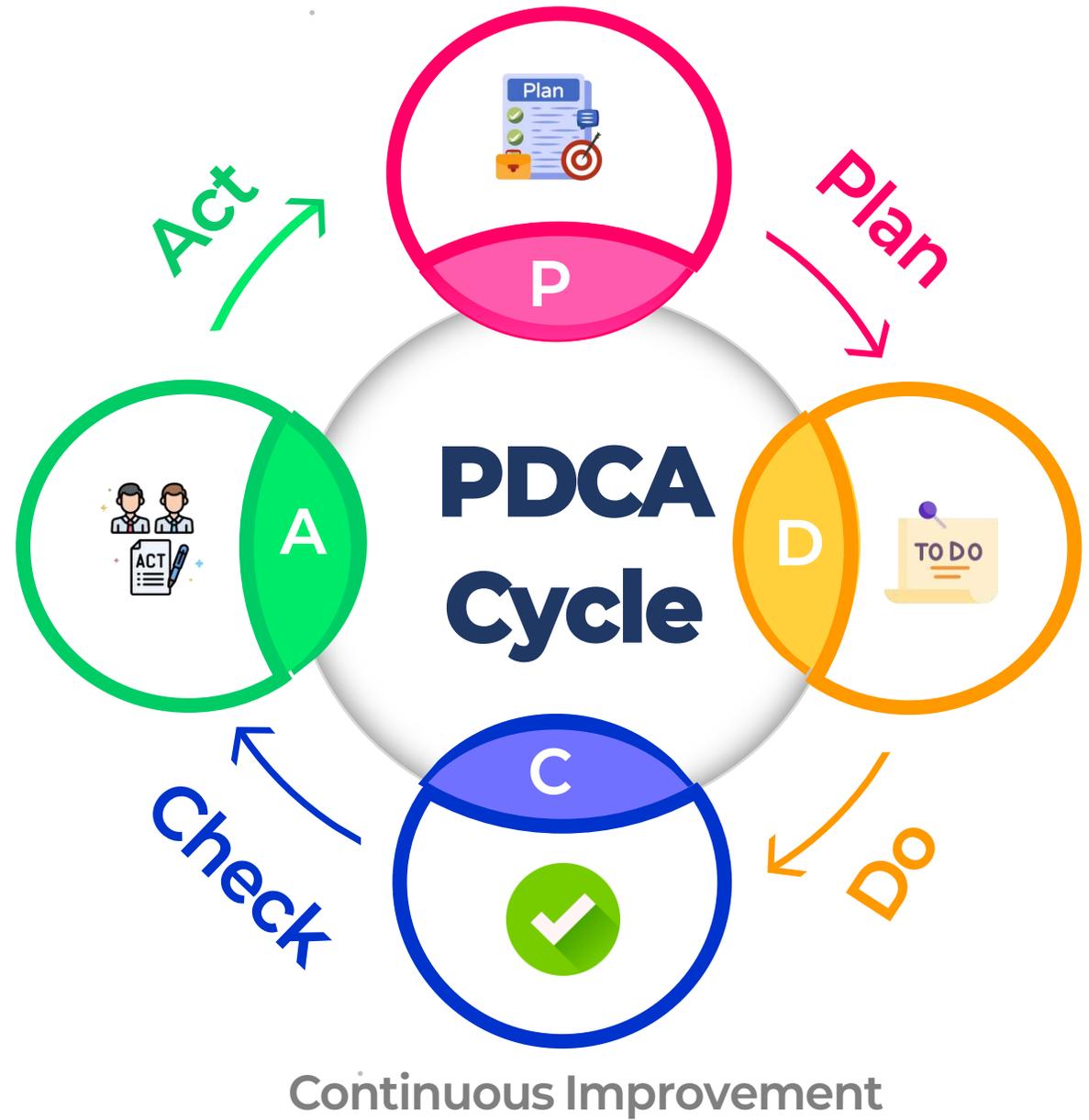
프로세스를 이해하지 못하면 조직의 항로를 잃는다

개선은 끝없는 향해의 순환이다. 품질은 정착지가 아니라 여정이다

개선: 향해의 지속 에너지

🌀 개선의 순환

- 문제 발견 → 원인 분석 → 실행 → 재검토
- 조직은 개선을 '일상 활동'으로 시스템화해야 한다



개선 없는 품질은 정체된 향로에 머무른다.

감이 아닌 근거로 판단할 때, 심사는 흔들리지 않는다.

증거 기반 의사결정: 항해의 기류

Evidence-based Decision Making: The True North of Audit Thinking

심사 포인트

- ◆ 결정은 사실(Fact) 이 아닌 데이터(Data) 에 근거하고 있는가?
- ◆ 판단의 출발점이 기준(Requirement) 과 연결되어 있는가?
- ◆ 증거 → 분석 → 판단의 논리적 루프가 닫혀 있는가?



근거 없는 판단은 항로 없는 항해와 같다.

심사는 '무엇을 봤는가'가 아니라, '왜 그렇게 판단했는가'의 기록이다.

신뢰는 시스템의 항해를 가능하게 하는 바람이다.

관계관리: 조직의 연결된 항로

심사 포인트

- ◆ 조직은 이해관계자(Stakeholder)의 요구사항을 명확히 파악하고 있는가?
- ◆ 부서 간 정보 공유 및 협력 체계가 실제로 작동하고 있는가?
- ◆ 신뢰를 성과와 개선의 연결고리로 관리하고 있는가?

Relationship
Management



신뢰 없는 시스템은 고립된 배와 같다.

품질경영은 관계 속에서 항로를 잡는다.

ISO 9001은 경영 전반을 잇는 지도다

표준의 시스템적 통합 구조

품질은 고립된 부서의 일이 아니라 조직 전체의 일이다.

심사 포인트

- ◆ 품질경영시스템(QMS)은 전략·운영·지원활동과 통합되어 있는가?
- ◆ 품질 목표가 전사적 경영목표와 연결되는가?
- ◆ 프로세스 간 경계가 부드럽게 연동되는가?



전략 Strategy → 운영 Operation → 지원 Support

시스템의 통합이 품질의 일관성을 만든다

표준은 규제가 아닌 경영의 도구다

ISO 9001: 경영으로의 항해지도

Auditor's Compass - Map to Management

ISO 9001은 조직이 지속가능하게 항해하도록 돕는 지도다.

심사 포인트

- ◆ 조직은 ISO 9001을 단순한 인증이 아닌 경영 프레임으로 인식하는가?
- ◆ PDCA와 리스크 기반 사고가 실제 운영에 반영되는가?
- ◆ 경영층이 표준을 통해 의사결정을 내리는가?



ISO 9001은 규정이 아니라 조직의 항해를 돕는 나침반이다.

입력-활동-출력의 흐름이 PDCA로 살아 움직이는가

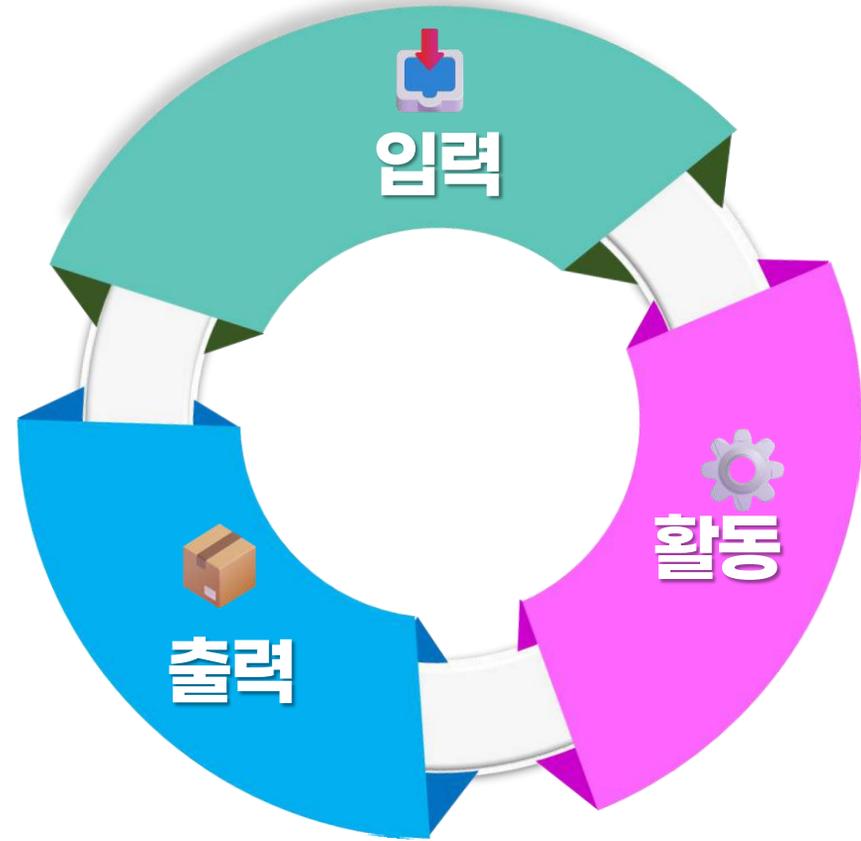
프로세스 접근과 PDCA, 품질의 엔진

PDCA는 조직의 품질 엔진이다.

심사 포인트

- ◆ 각 프로세스가 PDCA 사이클에 따라 운영되는가?
- ◆ 계획(Plan)과 실행(Do)이 일관된 근거로 연결되는가?
- ◆ 개선(Action)이 다음 계획으로 환류되는가?

Process Approach



흐름이 보일 때, 통제가 가능해진다

4~10장의 조항은 하나의 향해로 연결된다

HLS 구조로 보는 ISO 9001 전체 지도

ISO 9001은 PDCA 위에 그려진 향해 지도다.

심사 포인트

- ◆ 각 조항(4~10)이 PDCA 사이클의 어느 단계에 속하는가?
- ◆ 프로세스별 연결성이 유지되고 있는가?
- ◆ 경영검토와 개선이 전체 시스템을 완성하는가?

구조를 이해하면 표준의 흐름이 보인다.

Plan



핵심 시스템 (4~10)



ISO 9001 전체 지도 : 조항 1~10

- 프로세스를 설계하고, 실행하고, 개선하는 성과의 순환 -

HLS (High Level Structure)

공통 기반(1~3)

01
적용
범위

02
인용
표준

03
용어와
정의

04
조직

05
리더십

06
기획

핵심 시스템 (4~10)

07 지원

08 운영

09 평가

10 개선

ISO 9001의 10개 조항은 문서의 순서가 아니라,
조직의 성과를 만들어내는 ‘프로세스의 흐름 구조’입니다.

번호	조항명	설명	핵심 포인트
01	적용 범위	품질경영시스템이 적용되는 제품·서비스의 범위를 정의	조직이 관리해야 할 품질활동의 경계와 책임을 명확히 함
02	인용 표준	관련 참조 문서	표준 간 일관성과 연계성 확보 목적
03	용어와 정의	핵심 용어·개념 정의	‘프로세스’, ‘성과’, ‘고객만족’ 등 품질 핵심 언어 명확화
04	조직의 상황	내·외부 이슈 및 이해관계자 요구 파악	고객 요구, 시장 변화, 리스크와 기회를 이해하는 출발점
05	리더십	품질방침과 목표 제시, 책임 배분	리더의 방향성이 프로세스 일관성과 고객만족의 기준이 됨
06	기획 (Plan)	리스크와 기회를 고려한 품질목표 수립	데이터와 고객 요구를 반영한 체계적 계획 수립
07	지원 (Support)	자원, 역량, 인식, 커뮤니케이션, 문서화	프로세스가 일관되게 작동하도록 기반을 제공
08	운용 (Do)	제품 및 서비스의 실제 운영과 관리	계획된 품질 요구사항이 일관되게 실행되는지 확인
09	성과 평가 (Check)	모니터링, 측정, 내부심사, 경영검토	데이터 분석으로 개선 포인트와 고객만족도 파악
10	개선 (Act)	시정조치 및 지속적 개선	품질문화를 완성하는 ‘학습의 단계’, 재발 방지 중심

“ISO 9001은 문서의 표준이 아니라, 프로세스를 **설계(Plan)** → **실행(Do)** → **검증(Check)** → **개선(Act)**하는
성과 중심의 순환 시스템이다

‘Shall’과 ‘Should’의 차이는 사고의 차이다

표준의 언어, 심사의 문법

문장의 어조가 요구의 강도를 결정한다.

심사 포인트

- ◆ 하여야 한다(**shall**)’은 필수 요구임을 인식하는가?
- ◆ ‘하는 것이 좋다(**should**)’는 권장 사항을 구분하는가?
- ◆ ‘할 수 있다(**can**)’는 조직의 선택권을 의미함을 이해하는가?



언어를 이해해야 표준의 의도를 읽을 수 있다

이제 나침반과 지도를 모두 손에 쥐었다

다음 항로로: ISO 9001로 향하다

원칙(나침반)과 표준(지도)은 심사원의 두 날개다.

심사 포인트

- ◆ 품질경영 7원칙이 ISO 9001 조항과 연결됨을 이해하는가?
- ◆ 심사원으로서 원칙과 기준을 함께 적용할 수 있는가?

이제 항해의 첫 목적지, '조직의 상황(Clause 4)'으로 출발하라.

리스크는 두려움이 아니라 기회의 나침반이다

리스크 기반 사고, 불확실한 바다를 읽다

좋은 심사원은 '리스크'를 예측의 언어로 읽는다.

심사 포인트

- ◆ 조직은 리스크와 기회를 어떻게 식별·평가하는가?
- ◆ 리스크 관리는 경영계획에 반영되는가?
- ◆ 부정적 영향 최소화와 기회 창출이 균형을 이루는가?



리스크를 이해하는 순간, 항해는 전략이 된다.