

ISO 9001 외부 심사 인터뷰 프레임



질문 암기에서 '판단 구조'의 획득으로

[Advanced Reference Frame] 모듈 안내

이 모듈은 단순한 질문 모음이 아닙니다.

외부 심사원이 현장에서 어떤 사고 흐름으로 판단을 내리는지 구조화하여 보여주는 **판단 모델링 예시**입니다.

[**핵심 원칙: Scene → Structure → Decision → Clause**] 상황을 먼저 보고, 연결 구조를 확인한 뒤 판정합니다.

조항은 그 모든 과정이 끝난 후 판단을 고정하는 결과물로만 등장합니다.

이 순서는 시스템의 본질을 꿰뚫는 유일한 항로입니다.



심사원보(Provisional Auditor) & 내부심사원을 위한 참고 가이드

현장에서 외부 심사 인터뷰를 참관하거나 수행할 때, 당황하지 않고 사고의 중심을 잡기 위한 훈련 도구입니다.

- ◆ **학습 포인트:** 질문의 정답을 외우지 말고, 눈앞의 상황을 구조에 대입하는 연습을 하십시오.
- ◆ **주의 사항:** 조항 번호를 먼저 떠올리는 순간, 현장의 맥락을 놓치게 됩니다. 흐름을 먼저 타십시오.



리더십

ISO 9001 외부 심사 대응

30문항 항로 지도

기획

운영

개선



기획

- ◆ 문항 수: 13문항 (리더십 6 + 기획 7)
- ◆ 핵심 가치: 의사결정의 무결성 및 예방적 설계
- ◆ 대표 질문: “시장 변화와 리스크가 품질 목표와 계획에 실제로 반영되는가?”

운영

- ◆ 문항 수: 10문항
- ◆ 핵심 가치: 현장 프로세스 실행의 실효성 및 변동성 제어
- ◆ 대표 질문: “표준(SOP)과 실제 실행이 일치하며, 공정 변동성이 통제되고 있는가?”

성과 평가

- ◆ 문항 수: 4문항 (성과 분석/고객 만족/내부심사/ 경영검토 등)
- ◆ 핵심 가치: 시스템 결함의 전조 현상 포착 및 객관적 진단
- ◆ 대표 질문: “성과 데이터와 고객 피드백이 의사결정(경영검토)과 개선 조치로 연결되는가?”

개선

- ◆ 문항 수: 3문항 (근본 원인 분석/지속적 개선 등)
- ◆ 핵심 가치: 시스템 자정 능력 및 상향 평준화(Evolution)
- ◆ 대표 질문: “부적합·원인분석·시정조치의 결과가 재발 방지와 다음 기획(Plan)으로 순환되는가?”

기획(Leadership & Planning)

운영(Operation)

성과평가 (Performance Evaluation)

개선 (Improvement)



ISO 9001 심사는 조항을 찾는 숨바꼭질이 아닙니다. 두뇌(기획)에서 근육(실행)을 거쳐 DNA(개선)로 이어지는 경영 시스템의 생명력을 판정하는 과정입니다. 본 향로 지도는 그 유기적 연결을 검증하는 30개의 인터뷰 판단 로직을 담고 있습니다.

심사 사고 흐름도

단계	사고 블록 (Section)	심사 목적 (Target)	관련 조항 (Ref.)
01	Context 확인	조직의 목적과 목표, 서 있는 위치 파악	4.1, 4.2, 6.2
02	Risk & Planning	리스크를 예방하기 위한 설계의 타당성 진단	6.1
03	Process 통제	현장 운영 표준의 실행력과 책임 확인	4.4, 5.3, 8장
04	Support 구조	교육, 역량, 정보 등 시스템 지지 기반 검증	7장, 8.4
05	Performance 평가	내부심사와 데이터 분석을 통한 자정 능력 확인	9장
06	Improvement 사고	지속적인 개선과 상향 평준화 여부 진단	10장

Leadership

- 01. 전략적 일치성:** 조직의 핵심 목표는 무엇인가?
- 02. 이해관계자 대응:** 우리의 고객과 요구사항은 누구인가?
- 03. 상황 분석:** 최근 가장 큰 대내외 리스크는?
- 04. 외부 이슈:** 운영에 영향을 미치는 외부 요인은?
- 05. 목표 연계:** 품질 목표는 어디에 연결되어 있는가?

[Section 01. 리더십 판단 지도]

[Q1] 전략적 일치성: "우리는 어디로 가고 있는가?" (사업 전략과 품질 목표의 정렬)

[Q2] 최고경영자 의지: "가기로 했으면 돈과 사람을 쪼는가?" (자원 배분의 실효성)

[Q3] 권한과 책임: "현장 리더가 스스로 결정할 힘이 있는가?" (권한 이양)

[Q4] 외부 환경 대응: "시장이 변할 때 시스템이 즉각 반응하는가?" (시스템의 민첩성)

[Q5] 목표 연계: "그 모든 의지가 현장의 KPI 수치로 흐르고 있는가?" (방침 전개)



[Section 1] 리더십: 조직 상황과 방향성 (Q1~Q5)

목적: 조직의 머리(Brain)가 회사가 나갈 방향을 정확히 잡고 있는지, 그 방향이 품질 시스템에 녹아들어 있는지 진단합니다.

사고 지도: 상황별 인터뷰 가이드

문항	주제	현장의 언어	심사 상황	핵심 질문	심사 의도
Q1	전략적 일치성	"우리는 어디로 가고 있는가?"	최고경영자가 사업 비전과 품질 경영의 결합을 설명할 때	"우리 조직의 올해 핵심 비즈니스 목표는 무엇이며, 그것이 품질에 어떻게 연결되니까?"	비즈니스 방향과 품질경영시스템(QMS)의 정합성 확인
Q2	최고경영자 의지	"가기로 했으면 돈과 사람을 썼는가?"	경영진이 품질의 중요성을 강조하지만, 현장엔 항상 사람이 부족하다고 할 때	"그 목표를 달성하기 위해, 올해 현장에 어떤 자원(인력/예산/설비)을 추가로 투입하셨습니다?"	구호가 아닌, 실질적인 자원 배분의 실효성 검증
Q3	권한과 책임	"현장 리더가 스스로 결정할 힘이 있는가?"	현장 책임자가 품질 문제 발생 시 즉각 조치하지 못하고 상부 지시만 기다릴 때	"현장에서 중대한 불량 발생했을 때, 라인을 즉각 세울 수 있는 권한은 누구에게 있습니까?"	실질적인 권한 이양(Empowerment) 및 책임의 명확성 판정
Q4	외부 환경 대응	"시장이 변할 때 시스템이 즉각 반응하는가?"	시장 트렌드나 법적 규제 등 외부 요인의 급격한 변화가 발생했을 때	"최근 업계의 가장 큰 변화(이슈)는 무엇이며, 그것이 우리 통제 기준에 어떻게 반영되었습니까?"	환경 변화에 대한 시스템의 민첩성과 리스크 대응력 확인
Q5	목표 연계 (방침)	"그 모든 의지가 현장의 KPI로 흐르고 있는가?"	거창한 품질 방침이 선언되었으나, 현장 작업자는 본인의 목표를 모를 때	"경영진의 품질 방침이 귀하의 부서에서는 어떤 구체적인 측정 지표(KPI)로 관리되고 있습니까?"	방침 전개(Policy Deployment)의 유효성 및 말단까지의 침투력 검증

[Q1] 전략적 일치성: 비즈니스 상황과 목표의 연결

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면** : 심사원이 최고경영진 인터뷰 중 외부 이슈(시장 변화, 기술 트렌드) 분석 자료와 품질 목표가 서로 정렬되어 있는지 확인하는 상황입니다.
- ② **심사원의 질문** : "최근 업계의 기술 변화나 시장 상황이 우리 회사의 품질 목표 설정에 어떻게 반영되었습니까?"
- ③ **심사원의 판독 의도** : 비즈니스 전략과 시스템이 따로 놀지 않는지, 리더가 전략적 관점에서 시스템을 지휘하고 있는지 확인합니다.

2. 검증 방법과 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인):

- 필수 1 (결정 흔적): 외부 환경 분석 자료 (PEST, SWOT 분석 등).
- 필수 2 (실행 흔적): 부서별 품질 목표(KPI) 설정 근거 자료.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 분석은 타당하나 목표와의 인과관계가 다소 느슨하여 개선이 필요함.
 - ◆ Case B (경부적합): 시장 리스크를 식별했음에도 불구하고 시스템 목표에 반영되지 않아 예방 체계 미비함.
 - ◆ Case C (중부적합): 경영 전략과 품질 시스템이 완전히 단절되어 시스템이 형식적으로만 운영됨.
- [판정 근거]: 경영 시스템의 전략적 통제권이 상실되었으며, 이는 시스템이 조직의 실제 방향을 선도하지 못하는 상태이므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 비즈니스 상황(Context) ↔ 품질 전략(Strategy)의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 4.1 및 6.2.

[Q2] 최고경영자 의지: 자원 배분의 실효성

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

① **심사 현장의 장면** : 품질 개선을 위해 필요한 예산이나 인력 보강 요청에 대해 경영진이 실제로 어떤 결정을 내리고 자원을 배정했는지 확인합니다.

② **심사원의 질문**: "품질 목표 달성에 필요한 인력이나 설비 확보가 실제 경영 우선순위에서 밀리지 않도록 어떻게 관리합니까?"

③ **심사원의 판독 의도** : 리더의 의지가 단순한 선언이 아닌 실질적인 '자원 투입'으로 증명되는지 확인합니다.

2. 검증 알고리즘과 판정 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인)

- **필수 1 (결정 흔적)**: 경영검토 보고서 내 자원 배정 승인 내역.
- **필수 2 (실행 흔적)**: 실제 지출 증빙 (설비 도입 계약서, 채용 공고 및 발령지 등).

② 판단 분기 및 보고서 연결

- ◆ Case A (관찰): 의지는 확인되나 자원 집행 절차에 대한 기록 관리가 일부 미흡함.
- ◆ Case B (경부적합): 승인된 자원 배정 계획이 정당한 사유 없이 지연되어 품질 리스크가 방치됨.
- ◆ Case C (중부적합): 시스템 유지에 필수적인 자원 확보가 거부되거나 누락되어 시스템 실행력이 마비됨.

→ [판정 근거] : 리더십의 근본적인 의무 방기로 시스템이 사고를 방치하는 상태이므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 리더십 의지(Leadership) ↔ 자원 가용성(Resource)의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 5.1.1 (리더십과 의지)

[Q3] 관리 권한의 실질적 이양

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면** : 각 부서장이 자신의 품질 책임 범위를 명확히 인지하고, 문제 발생 시 즉각 조치할 권한을 가지고 있는지 확인합니다.
- ② **심사원의 질문** : "부서 내 품질 이슈 발생 시, 상부 승인 없이 즉시 조치할 수 있는 귀하의 실질적 권한은 어디까지입니까?"
- ③ **심사원의 판독 의도** : 담당자가 단순 업무 수행자가 아닌 '시스템 관리자'로서 권한을 행사하는지 확인합니다.

2. 검증 방법과 판정 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인)

- **필수 1 (결정 흔적)**: 직무 기술서(R&R) 상의 권한 및 책임 규정.
- **필수 2 (실행 흔적)**: 부적합 발생 시 부서장 전결로 승인된 시정조치 로그 및 명령 기록.

② 판단 결과 및 보고서 연결

- ◆ Case A (관찰): 실무적 권한은 행사 중이나, 직무 기술서 상의 권한 표현이 현행화되지 않음.
- ◆ Case B (경부적합): 책임은 부여되었으나 실무적 조치 권한이 상부에 과도하게 집중되어 대응이 지연됨.
- ◆ Case C (중부적합): 권한과 책임이 정의되지 않아 사고 발생 시 책임 소재가 불분명하고 방치됨.

→ [판정 근거] : 권한 없는 책임은 시스템 마비를 초래하며, 이는 조직 구조의 근본적 결함이므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 조직 구조(Structure) ↔ 실행 권한(Authority)의 단절
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 5.3.

[Q4] 외부 이슈: 운영에 영향을 미치는 외부 요인

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **현장의 장면:** 법규 변화, 원자재 가격 폭등, 기술 혁신 등 우리 힘으로 조절할 수 없는 외부 요인들이 프로세스에 어떤 영향을 주는지 확인하는 상황입니다.
- ② **심사원의 질문:** “최근 발생한 대외 환경 변화가 우리 공정이나 서비스 제공 방식에 실질적으로 어떤 영향을 미치고 있습니까?”
- ③ **심사원의 판독 의도:** 외부 환경의 변화를 감지하고 시스템을 유연하게 조정하는지 확인

2. 검증 방법과 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인)

- 필수 1 (결정): 대외 이슈 분석 보고서.
- 필수 2 (실행): 관련 공정 지침서(SOP)의 변경 기록 또는 대응 공문.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 외부 이슈는 인지하고 있으나, 관련 지침서의 즉각적인 개정이 미흡함.
- ◆ Case B (경부적합): 법적 요구사항 등 중대한 대외 환경 변화가 발생했음에도 불구하고 시스템의 변경 관리가 이루어지지 않음.
- ◆ Case C (중부적합): 대외 환경 분석 체계가 전무하여 시장 변화에 따른 리스크가 방치되고 사고로 이어지는 상태임.
 - [판정 근거]: 시스템은 외부 환경과 상호작용해야 합니다.
 - 대외 이슈 대응 실패는 시스템 온전성 상실로 판단하여 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 외부 이슈 ↔ 운영 통제의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 4.1 및 6.3.

[Q5] 목표 연계: 품질 목표의 정렬 상태

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

① **현장의 장면:** 부서마다 걸려 있는 '품질 목표' 수치들이 실제 사장님이 말씀하신 올해 사업 목표와 일관성이 있는지 확인하는 상황입니다.

② **심사원의 질문:** “현재 부서의 품질 목표(KPI) 수치는 전사 경영 목표 달성을 위해 어떻게 세분화되어 설정되었습니까?”

③ **심사원의 판독 의도:** 품질 목표가 조직의 상위 전략과 하향식(Top-down)으로 정렬되었는지 확인

2. 검증 방법과 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인)

- 필수 1 (결정): 전사 품질 목표 및 부서별 KPI 목표 설정서.
- 필수 2 (실행): 목표 달성을 위한 세부 실행 계획서(Action Plan).

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 목표는 수립되어 있으나 측정 주기나 산출 방식이 다소 불명확함.
- ◆ Case B (경부적합): 상위 조직의 목표와 하부 부서의 목표가 서로 무관하게 설정되어 전략적 정렬이 이루어지지 않음.
- ◆ Case C (중부적합): 품질 목표가 아예 없거나, 비즈니스 성과와 아무런 상관없는 지표들로만 구성되어 시스템의 방향성이 상실됨.
 - [판정 근거]: 목표 없는 시스템은 방향타 없는 배와 같습니다.전략적 목표 연계 실패는 시스템 유효성 부재로 판단하여 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 경영 전략 ↔ 품질 목표의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 6.2.

Planning

03. 리스크 판독

리스크 분석이 단순 문서화를 넘어 '사고 예방'의 도구로 작동하는가?

04. 변경 관리

변화의 순간, 시스템은 의도치 않은 결함의 발생을 차단하고 있는가?

[Section 02. 리스크와 기획 판단 지도]

[Q6] 리스크 인식: "진짜 우리를 위협하는 게 뭔지 알고 있는가?" (실질적인 위협 식별)

[Q7] 리스크 판독: "위험을 알았다면 현장 기준(SOP)을 바꿨는가?" (기획과 운영의 연계)

[Q8] 기회 관리: "방어만 할 것인가, 성장을 위해 움직일 것인가?" (성장 동력의 시스템화)

[Q9] 변경 관리: "바꾸기 전에 '사고'가 날지 미리 따져봤는가?" (사전 리스크 평가)

[Q10] 목표 타당성: "목표 수치가 희망 사항인가, 데이터 기반인가?" (데이터 기반의 목표 수립)



[Section 2] 리스크와 기획: 예방적 방어 체계 (Q6~Q10)

목적: 리스크 기반 사고(Risk-based Thinking)를 바탕으로 시스템의 예방 기능이 설계되었는지, 변화 속에서도 시스템의 온전성이 유지되는지 진단합니다.

사고 지도: 상황별 인터뷰 가이드

문항	주제	현장의 언어	심사 상황	핵심 질문	심사의도
Q6	리스크 인식	"진짜 우리를 위협하는 게 뭔지 알고 있는가?"	현장의 잠재적 위험 요소를 리더가 업무와 연계해 파악하고 있는지 볼 때	"최근 부서에서 예상되는 가장 큰 품질 리스크는 무엇입니까?"	살아있는 리스크 식별 능력 평가
Q7	리스크 판독	"위험을 알았다면 현장 기준을 바꿨는가?"	식별된 리스크가 실제 현장의 작업 기준에 반영되어 있는지 대조할 때	"리스크 대응책이 현장의 작업 지침서에 어떻게 구체화되어 있습니까?"	기획과 운영의 연계성 판정
Q8	기회 관리	"방어만 할 것인가, 성장을 위해 움직일 것인가?"	단순 방어를 넘어 성장을 위한 기회 요인이 관리되는지 확인할 때	"우리가 활용할 수 있는 성장의 기회는 무엇이며, 어떻게 관리합니까?"	성장 동력의 시스템적 자산화 수준 확인
Q9	변경 관리	"바꾸기 전에 '사고'가 날지 미리 따져봤는가?"	조직 개편, 설비 도입 등 변화 발생 시 안정성 유지 체계를 볼 때	"최근 발생한 중대 변경 사항에 대해 어떤 사전 리스크 평가를 수행했습니까?"	변경 전 리스크 평가 및 사전 승인 검증
Q10	목표 타당성	"목표 수치가 희망 사항인가, 데이터 기반인가?"	설정된 KPI 수치가 근거가 명확하고 달성 가능한지 검토할 때	"올해 품질 목표 수치의 설정 근거와 산출 로직은 무엇입니까?"	목표 설정의 합리적 근거 확보 여부 판독

[Q6] 리스크 인식: 최근 발생 문제와 위협 식별

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면:** 부서장이 현장에서 실제로 어떤 위협 요소를 인지하고 있는지, 문서 속 리스크가 아닌 '살아있는 리스크'를 파악하는 상황입니다.
- ② **심사원의 질문:** "최근 우리 부서에서 발생했거나, 향후 발생이 예상되는 가장 큰 품질 리스크는 무엇입니까?"
- ③ **심사원의 판독 의도:** 리더가 현장의 잠재적 결함을 외면하지 않고 시스템적으로 관리하고 있는지 확인합니다.

2. 검증 방법과 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인):

- 필수 1 (의사결정): 리스크 및 기회 관리 대장 (식별 목록).
- 필수 2 (실행 흔적): 최근 발생한 부적합 보고서 또는 클레임 분석 자료.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 리스크는 식별되었으나, 최신 발생 트렌드가 리스크 대장에 즉시 반영되지 않음.
- ◆ Case B (경부적합): 현장에서 반복되는 중대 결함이 리스크 대장에 누락되어 시스템적 검토가 이루어지지 않음.
- ◆ Case C (중부적합): 리스크 식별 절차가 전무하거나, 현장의 치명적 위험을 전혀 인지하지 못해 시스템이 무방비 상태임.
 - [판정 근거]: 리스크 기반 사고는 ISO 9001의 핵심입니다.
 - 위험을 인식하지 못하는 시스템은 사고 예방 능력이 없으므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 실제 위험 ↔ 리스크 식별 프로세스의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 6.1 (리스크와 기회)

[Q7] 리스크 판독: 현장 작업 지침으로의 전개

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면:** 문서상에만 존재하는 예방 대책이 아닌, 실제 현장 작업자의 작업 지침서(SOP)에 리스크 대응책이 반영되었는지 대조합니다.
- ② **심사원의 질문:** "식별된 리스크의 대응책이 현장의 실제 작업 지침서나 검사 기준서에 어떻게 구체적으로 반영되어 있습니까?"
- ③ **심사원의 판독 의도:** 기획(Planning)된 리스크 대응이 운영(Operation) 단계로 확실히 흐르고 있는지 판단합니다.

2. 검증 방법과 기준

- ① 검증 프로세스 (증거 확인):
 - 필수 1 (의사결정): 리스크 대응 조치 계획 (Action Plan).
 - 필수 2 (실행 흔적): 리스크 예방 항목이 삽입된 현장 작업 지침서 또는 체크리스트.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 대응책은 수립되었으나 현장 지침서의 문구가 다소 모호하여 실행력이 떨어짐.
- ◆ Case B (경부적합): 특정 중대 리스크의 대응 방안이 승인되었으나, 관련 작업자의 지침서에는 반영되지 않아 통제가 안 됨.
- ◆ Case C (중부적합): 리스크 평가만 존재할 뿐, 이를 실무적으로 통제하기 위한 실행 계획(Action Plan)이 전무하여 예방 기능이 마비됨.
 - [판정 근거]: 평가가 실행으로 이어지지 않는 시스템은 형식적 인증 유지를 위한 수단에 불과하며, 실제 사고를 막지 못하므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 리스크 기획 ↔ 현장 운영의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 6.1.2 (대응 조치 기획).

[Q8] 기회 관리: 성장을 위한 전략적 관리

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면:** 조직이 위기 방어에만 매몰되지 않고, 시장 확대나 기술 혁신 등의 기회를 어떻게 시스템적으로 관리하는지 확인합니다.
- ② **심사원의 질문:** "우리 조직이 새롭게 발굴한 성장 기회 요인은 무엇이며, 이를 실현하기 위해 어떤 실행 계획을 수립했습니까?"
- ③ **심사원의 판독 의도:** 기회 요인이 단순한 아이디어를 넘어 구체적인 '사업 목표'와 '자원 배정'으로 전환되는지 확인합니다.

2. 검증 방법과 기준

- ① 검증 프로세스 (증거 확인):
 - 필수 1 (의사결정): 기회 분석 보고서 또는 사업 전략 기획서.
 - 필수 2 (실행 흔적): 기회 실행을 위한 예산 배정액 또는 부서별 실행 지침.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 기회 발굴 노력은 확인되나, 실행을 위한 자원 계획이 일부 구체적이지 않음.
- ◆ Case B (경부적합): 중요한 성장 기회가 식별되었음에도 불구하고, 구체적인 추진 일정이나 담당자 지정 없이 방치됨.
- ◆ Case C (중부적합): 기회 관리가 형식적인 문서 나열에 그치며, 실제 경영 목표나 자원 배정과 아무런 연계성이 없음.
 - [판정 근거]: 기회 관리는 시스템의 진화를 보장하는 핵심 동력입니다.
 - 기획과 실행의 완전한 단절은 시스템 성장 사이클이 멈춘 것으로 판단하여 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 기회 발굴 ↔ 목표 실행 계획의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 6.1.1.

[Q9] 변경 관리: 변화 속의 안정성 유지

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면:** 설비 교체, 조직 개편, 공정 변경 등 주요 변화가 일어날 때 시스템이 사전에 위험을 검토했는지 확인합니다.
- ② **심사원의 질문:** "최근 발생한 중대 변경 사항에 대해, 시스템 안정성을 보장하기 위해 어떤 사전 리스크 평가를 수행했습니까?"
- ③ **심사원의 판독 의도:** 변경으로 인한 부작용을 사전에 예측하고 승인하는 '사전 통제 체계'의 유효성을 판단합니다.

2. 검증 방법과 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인):

- 필수 1 (의사결정): 변경 관리 요청서 및 리스크 평가서.
- 필수 2 (실행 흔적): 변경 후 안정성 검토 보고서 또는 최종 승인 기록.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 변경 승인은 완료되었으나, 변경 후 잔여 리스크에 대한 모니터링 주기가 다소 길어 보완이 필요함.
- ◆ Case B (경부적합): 종대 공정 변경이 사전 리스크 평가 없이 실행되어 일시적인 품질 사고가 발생함.
- ◆ Case C (중부적합): 핵심 변경 사항들이 아무런 사전 검토나 공식 승인 절차 없이 무분별하게 이루어져 시스템 통제력이 상실됨.
 - [판정 근거]: 통제되지 않은 변경은 대형 품질 사고의 직격탄입니다.
 - 변경 관리 체계의 붕괴는 시스템의 온전성을 해치는 치명적 결함으로 판단하여 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 변경 요청 ↔ 사전 승인 프로세스의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 6.3 (변경의 기획)

[Q10] 목표 타당성: KPI 수치의 논리적 근거

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면:** 품질 목표(KPI) 수치가 과거 실적이나 현재의 역량을 고려한 타당한 근거에 의해 설정되었는지 검토합니다.
- ② **심사원의 질문:** "올해 수립된 품질 목표 수치가 과거 데이터나 리스크를 반영한 통계적 근거에 의해 설정되었습니까?"
- ③ **심사원의 판독 의도:** 목표가 달성 불가능한 희망 사항이 아닌, 데이터 기반의 합리적 기획 결과물인지 확인합니다.

2. 검증 방법과 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인):

- 필수 1 (의사결정): 품질 목표 설정 근거 자료 (과거 성과 분석 등).
- 필수 2 (실행 흔적): 부서별 품질 목표 설정 보고서 및 승인 기록.

[Section 03. 시스템의 온전성 판단 지도]

[Q11] 프로세스 기획: "부서 사이의 틈새로 정보가 새고 있지 않은가?" (프로세스 연결성)

[Q12] 비상 대응: "사고가 터졌을 때 다시 일어설 시나리오가 있는가?" (시스템 복원력)

[Q13] 방침 전개: "사장님의 비전이 직원의 손끝까지 닿아 있는가?" (의지의 실천력)



[Section 03] 리더십과 기획: 시스템의 온전성 (Q11~Q13)

목적: 프로세스 간의 경계를 보호하고, 위기 상황에서의 복원력과 방침이 실무로 흐르는 마지막 연결 고리를 진단합니다.

사고 지도: 상황별 인터뷰 가이드

문항	주제	현장의 언어	심사 상황	핵심 질문	심사 의도
Q11	프로세스 기획	"부서 사이의 틈새로 정보가 새고 있지 않은가?"	부서 간 업무 전달 단계에서 정보 누락이나 오류를 방지할 때	"부서 간 업무 인수인계 시 발생하는 오류를 방지하기 위해 입출력 기준을 어떻게 관리합니까?"	프로세스 간 '틈새' 리스크 차단 및 시스템 통합 확인
Q12	비상 대응	"사고가 터졌을 때 다시 일어설 시나리오가 있는가?"	설비 고장, 공급 중단 등 비상 상황 시 시스템 복원력을 검증할 때	"중단 리스크 발생 시 시스템 무결성을 유지하며 복구하기 위한 시나리오와 훈련 기록이 있습니까?"	모의 훈련 등을 통한 비상 대응 체계의 실효성 판정
Q13	방침 전개	"사장님의 비전이 직원의 손끝까지 닿아 있는가?"	추상적인 품질 방침이 실무자의 구체적인 행동 강령으로 실천되는지 볼 때	"우리 회사의 품질 방침이 귀하의 부서에서 구체적인 실행 계획으로 어떻게 실천되고 있습니까?"	리더의 비전 선언과 실무 실행 계획의 일치성 확인

[Q11] 프로세스 기획: 경계면 오류의 차단

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

① **심사 현장의 장면:** 부서 간 업무 전달 단계에서 정보 누락이나 오류를 방지하기 위한 통제 장치가 설계되어 있는지 확인하는 상황입니다.

② **심사원의 질문:** "부서 간 업무 인수인계 시 발생하는 정보 오류를 방지하기 위해, 프로세스 간 입력과 출력의 기준을 어떻게 관리합니까?"

③ **심사원의 판독 의도:** 프로세스 간 '틈새' 리스크를 차단하여 시스템 통합이 유지되는지 판단합니다.

2. 검증 방법과 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인):

- 필수 1 (의사결정): 프로세스 정의서 또는 업무 흐름도.
- 필수 2 (실행 흔적): 부서 간 업무 협의 기록 또는 협업 인터페이스 로그.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 협업 절차는 있으나 입출력 데이터 형식이 일부 불일치하여 수동 보완이 발생함.
 - ◆ Case B (경부적합): 경계면 통제 미비로 부서 간 정보 전달 오류가 반복 발생하나 시스템적 대책이 없음.
 - ◆ Case C (중부적합): 부서 간 업무 단절로 품질 사고의 책임 소재가 불분명하며 전사적 통제가 불가능함.
- [판정 근거]: 프로세스 통합 실패는 전체 시스템의 무력화를 의미하며, 이는 시스템 온전성을 해치는 치명적 결함이므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 프로세스 입력 ↔ 출력의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 4.4.1.

[Q12] 비상 대응: 시스템 복원력의 실체

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면:** 설비 고장이나 공급 중단 등 비상 상황 시 시스템이 마비되지 않도록 하는 복원력을 검증하는 상황입니다.
- ② **심사원의 질문:** "예상치 못한 중단 리스크 발생 시, 시스템의 무결성을 유지하며 복구하기 위한 시나리오와 훈련 기록이 있습니까?"
- ③ **심사원의 판독 의도:** 모의 훈련 등을 통해 입증된 시스템의 실질적인 대응 능력을 판단합니다.

2. 검증 방법과 기준

- ① 검증 프로세스 (증거 확인):
 - 필수 1 (의사결정): 비상 대응 시나리오 또는 업무 연속성 계획(BCP).
 - 필수 2 (실행 흔적): 모의 훈련 결과 보고서 또는 최근 비상 대응 이력.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 시나리오는 수립되어 있으나, 훈련 주거나 범위가 실무 상황을 모두 반영하지 못함.
- ◆ Case B (경부적합): 비상 대응 계획은 있으나 실제 모의 훈련이나 정기적 검토가 이루어지지 않아 실효성이 의심됨.
- ◆ Case C (중부적합): 비상 상황에 대한 아무런 대비책이 없어 단 한 번의 사고로 시스템 전체가 정지될 위험에 방치됨.

→ [판정 근거]: 복원력 없는 시스템은 사상누각입니다.

중단 위기에 무방비한 상태는 조직의 지속 가능성 결여로 판단하여 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 위기 상황 ↔ 복구 시나리오의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 6.1 (또는 8.1).

[Q13] 방침 전개: 행동 강령의 실천력

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면:** 추상적인 품질 방침이 현장 실무자의 구체적인 행동 강령으로 실천되고 있는지 확인하는 상황입니다.
- ② **심사원의 질문:** "우리 회사의 품질 방침이 귀하의 부서에서 구체적인 실행 계획으로 어떻게 실천되고 있습니까?"
- ③ **심사원의 판독 의도:** 비전 선언과 실무 실행 계획의 일치성(Alignment)을 검증합니다.

2. 검증 방법과 기준

- ① **검증 프로세스 (증거 확인):**
 - 필수 1 (의사결정): 품질 방침서 및 부서별 품질 목표.
 - 필수 2 (실행 흔적): 부서별 실행 계획서 또는 방침 교육 기록.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 방침은 숙지하고 있으나, 개인의 성과 지표와 방침의 연계성이 다소 모호함.
- ◆ Case B (경부적합): 품질 방침이 선언에만 그치고 실제 업무 목표나 행동 지침에는 반영되지 않아 형식적임.
- ◆ Case C (중부적합): 품질 방침이 실무와 완전히 괴리되어 직원들이 조직의 품질 방향을 전혀 인지하지 못함.
 - [판정 근거]: 방침은 시스템의 헌법입니다.
 - 방향성 없는 실행은 시스템 정체성 상실과 자원 낭비를 초래하므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 비전 선언 ↔ 실천 계획의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 5.2.2.

Operation

05. 프로세스 통제

06. 외주 관리

[Section 04. 핵심 가치사슬 판단 지도]

[Q14] 운영 기획: "운영 회의에서 결정한 공정 기준으로 생산을 시작할 준비가 완료되었는가?" (공정 설계의 적절성)

[Q15] 고객 요구사항: "고객이 전달한 요구사항에 우리 조직이 대응할 능력을 갖추고 있는가?" (계약 검토의 무결성)

[Q16] 설계 및 개발: "설계 단계에서 확정된 기술 사양(Spec)이 최종 실물 제품에 누락 없이 구현되었는가?" (설계 출력의 유효성)

[Q17] 외주 및 구매: "협력사에 품질 관리를 맡겨 두고, 시스템의 통제와 모니터링을 방치하고 있지 않는가?" (공급자 관리 및 통제)

[Q18] 생산 및 서비스: "작업자의 기억이나 습관 대신, 시스템이 정한 표준 작업 지침서에 따라 일하고 있는가?" (표준 작업 준수)



Section 04. 핵심 운영: 요구사항을 실물 제품으로 구현하는 과정(Q14~Q18)

목적: 조직의 핵심 비즈니스 프로세스가 설계된 대로 작동하며, 고객의 요구가 현장의 결과물로 정확히 치환되는지 진단합니다.

사고 지도: 상황별 인터뷰 가이드

번호	주제	현장의 언어	심사 상황	핵심 질문	심사 의도
Q14	운영 기획	"운영 회의에서 결정한 공정 기준으로 실제 생산을 시작할 준비가 완료되었는가?"	신제품 양산 전 공정 설계와 자원 배분을 확인할 때	"해당 제품의 품질을 보장하기 위한 공정별 관리 기준과 필수 설비/인력 은 어떤 절차를 거쳐 확정하고 준비했습니까?"	운영 프로세스의 설계 및 통제 적절성 확인
Q15	고객 요구사항	"고객이 전달한 사양 요구사항에 대해 우리 조직이 대응할 능력을 충분히 갖추고 있는가?"	수주 전, 고객의 까다로운 사양을 우리 기술로 감당할지 검토할 때	"고객의 주문 사양을 접수한 뒤, 우리 회사의 현재 기술력과 설비 능력 으로 이를 충족할 수 있는지 어떤 근거로 검토했습니까?"	계약 검토 프로세스의 실효성 평가
Q16	설계 및 개발	"설계 단계에서 확정된 기술 사양이 최종 제품의 실물 규격에 오차 없이 구현되었는가?"	제품 개발 단계에서 도면과 시제품이 일치하는지 확인할 때	"설계실에서 승인한 최종 도면의 사양 이 생산 현장의 실제 제품 규격 과 일치하는지 어떤 방식으로 검증하고 승인했습니까?"	설계 및 개발 단계별 통제력 확인
Q17	외주 및 구매	"협력사에 품질 관리를 전적으로 맡겨 두고, 우리 시스템의 모니터링 활동을 방치하고 있지는 않는가?"	외부 업체에 가공을 맡기거나 원자재를 구매할 때	"협력사가 우리가 요구한 품질 수준을 유지할 수 있도록 어떤 구체적인 검사 기준 을 전달하고, 그들의 성과를 어떻게 모니터링합니까?"	외부 공급자 관리 및 통제 수준 검증
Q18	생산 및 서비스	"작업자가 개인의 기억 대신, 회사가 승인한 표준 작업 지침서 에 따라 일관되게 일하고 있는가?"	현장에서 작업자가 실제 기계 장치를 조작하거나 서비스를 제공할 때	"현장 작업자가 본인의 숙련도나 기억에 의존하지 않고, 회사가 공식 승인한 최신 작업 표준 에 따라 업무를 수행하고 있음을 어떻게 확인합니까?"	현장 프로세스 실행의 실효성 및 일치성 판정

[Q14] 운영 기획: 공정 설계의 적정성

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면:** 신제품 양산 전, 공정 설계와 자원 배분이 운영 회의에서 결정된 기준에 따라 준비되었는지 확인하는 상황입니다.
- ② **심사원의 질문:** "해당 제품의 품질을 보장하기 위한 공정별 관리 기준과 필수 설비/인력은 어떤 절차를 거쳐 확정하고 준비했습니까?"
- ③ **심사원의 판독 의도:** 운영 프로세스의 설계 및 자원 투입이 사전에 정의된 기준에 따라 통제되는지 확인합니다.

2. 검증 방법과 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인):

- 필수 1 (의사결정): 제조공정 설계서(Flow Chart), 관리계획서(Control Plan).
- 필수 2 (실행 흔적): 생산 자원 배정 기록, 공정별 교육 이력.
- 현장 관찰: 현장 지침서의 버전 일치 여부 및 기획된 측정 장비의 현장 비치 확인.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 기획은 적절하나 현장 지침서의 가독성 보완이 필요함.
 - ◆ Case B (경부적합): 승인된 공정 관리 기준이 현장 실무자에게 정확히 전달되지 않아 임의로 실행됨.
 - ◆ Case C (중부적합): 공정 설계나 관리 기준 없이 작업자의 경험에만 의존하여 생산이 진행됨.
- [판정 근거]: 운영 기획 부재는 공정 통제력 상실을 의미하며, 이는 시스템의 예방 기능을 마비시키므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 운영 기획(Planning) ↔ 현장 실행(Operation)의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 8.1.

[Q15] 고객 요구사항: 계약 검토의 무결성

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면:** 수주 전, 고객의 까다로운 사양 요구사항을 우리 조직의 기술력으로 감당할 수 있는지 검토하는 상황입니다.
- ② **심사원의 질문:** "고객의 주문 사양을 접수한 뒤, 우리 회사의 현재 기술력과 설비 능력으로 이를 충족할 수 있는지 어떤 근거로 검토했습니까?"
- ③ **심사원의 판독 의도:** 요구사항에 대한 조직의 대응 능력 검토 프로세스가 실효성 있게 작동하는지 확인합니다.

2. 검증 방법과 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인):

- 필수 1 (의사결정): 계약 검토서, 주문 사양 검토 회의록.
- 필수 2 (실행 흔적): 관련 부서(생산/기술)의 합의 서명이 포함된 수주 승인 기록.
- 현장 관찰: 수주된 특수 사양이 현장 작업 지침서에 정확히 반영되었는지 대조.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 검토는 완료되었으나 고객과 구두로 합의된 세부 사양의 문서화가 지연됨.
 - ◆ Case B (경부적합): 기술적 검토가 필요한 항목임에도 생산/기술 부서의 승인 없이 영업 단독으로 수주를 확정함.
 - ◆ Case C (중부적합): 공식적인 계약 검토 절차 없이 무분별하게 수주하여 현장에서 구현 불가능한 제품이 생산됨.
- [판정 근거]: 실행 불가능한 약속은 시스템 신뢰를 파괴하며, 이는 계약 관리 체계의 붕괴이므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 고객 요구(Input) ↔ 조직의 실현 능력(Capability)의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 8.2.3.

[Q16] 설계 및 개발: 기술 사양과 실물의 일치성

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

① **심사 현장의 장면:** 연구소나 설계 부서에서 확정된 기술적 사양(Spec)이 양산 단계의 실물 제품에 누락 없이 반영되었는지 검증하는 상황입니다.

② **심사원의 질문:** "설계실에서 승인한 최종 도면의 사양이 생산 현장의 실제 제품 규격과 일치하는지 어떤 방식으로 검증하고 승인했습니까?"

③ **심사원의 판독 의도:** 설계의 출력물(Output)이 다음 단계인 운영 프로세스로 정확하게 인계되어 통제되는지 확인합니다.

2. 검증 방법과 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인):

- 필수 1 (의사결정): 설계 검증 보고서, 최종 도면(Revision 관리 기록).
- 필수 2 (실행 흔적): 시제품(Prototype) 승인서, 설계 변경 통보서(ECO).
- (v2 추가) 현장 관찰: 현장 도면함의 리비전 번호와 설계실 승인 번호의 일치 여부를 직접 대조.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 설계 내용은 실물에 반영되었으나, 설계 변경에 따른 관련 부서 통보 기록이 일부 미흡함.
- ◆ Case B (경부적합): 최종 사양서와 현장 지침서 사이의 수치가 불일치하여, 작업자가 변경 전 기준으로 작업 중임.
- ◆ Case C (중부적합): 설계 사양과 실물 간 중대한 기술적 차이가 있음에도 검증 절차 없이 생산이 강행됨.
→ [판정 근거]: 설계 사양의 불일치는 제품의 근본적인 결함을 야기하며, 이는 시스템의 설계 통제력 상실이므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 설계 출력(Design Output) ↔ 제품 구현(Implementation)의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 8.3.

[Q17] 외주 및 구매: 외부 공급자에 대한 통제력 유지



1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면:** 외주 업체에 가공을 맡기거나 원자재를 구매할 때, 협력사가 우리의 품질 기준을 준수하도록 관리하고 있는지 확인하는 상황입니다.
- ② **심사원의 질문:** "협력사가 우리가 요구한 품질 수준을 유지할 수 있도록 어떤 구체적인 검사 기준을 전달하고, 협력사의 성과를 어떻게 모니터링합니까?"
- ③ **심사원의 판독 의도:** 외부 공급자에게 공정을 맡기더라도 시스템의 최종 책임과 통제권이 우리 조직 내에 살아있는지 진단합니다.

2. 검증 방법과 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인):

- 필수 1 (의사결정): 구매 사양서(PO), 협력사 평가 및 선정 기준서.
- 필수 2 (실행 흔적): 입고 검사 성적서, 협력사 정기 평가 결과 보고서.
- 현장 관찰: 입고 대기장에 놓인 자재 박스에 우리 회사가 요구한 식별 라벨이 부착되어 있는지 확인.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 협력사 평가는 이루어지고 있으나 평가 점수 미달 업체에 대한 개선 지도 기록이 부족함.
 - ◆ Case B (경부적합): 승인되지 않은 업체로부터 원자재가 입고되어 현장에 투입되었으나 시스템적 제동이 없음.
 - ◆ Case C (중부적합): 핵심 외주 공정에 대한 관리 기준이나 평가 절차가 전무하여 공급자 품질 사고가 방치됨.
- [판정 근거]: 외부 공급자에 대한 통제 상실은 품질의 불확실성을 방치하는 것이며, 전체 보증 체계를 위협하므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 외부 공급 요구사항 ↔ 공급자 성과 모니터링의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 8.4.

[Q18] 생산 및 서비스 제공: 표준 지침에 의한 공정 통제

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

① **심사 현장의 장면:** 작업자가 현장에서 본인의 개인적인 기억이나 습관 대신, 회사가 공식 승인한 표준 지침서에 따라 작업하고 있는지 확인하는 상황입니다.

② **심사원의 질문:** "현장 작업자가 본인의 숙련도나 기억에 의존하지 않고, 회사가 공식 승인한 최신 작업 표준에 따라 업무를 수행하고 있음을 어떻게 확인합니까?"

③ **심사원의 판독 의도:** 공정 생산이 개인의 역량이 아닌 시스템이 정의한 표준화된 방법(SOP)에 의해 일관되게 수행되는지 판정합니다.

2. 검증 방법과 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인):

- 필수 1 (의사결정): 공정별 작업 표준서(SOP), 제조 조건 관리 기준서.
- 필수 2 (실행 흔적): 작업자 자체 점검표 (Self-Inspection Sheet), 일일 작업 일지.
- 현장 관찰: 작업자가 곁에 둔 지침서의 순서를 실제로 따르는지, 기계의 가동 수치가 표준 수치와 일치하는지 눈으로 직접 확인

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 작업자가 표준을 준수하고 있으나 현장에 비치된 지침서의 오염으로 가독성이 떨어짐.
- ◆ Case B (경부적합): 작업자가 표준서의 존재는 알지만, 실제 기계 가동 수치가 허용 오차 범위를 미세하게 벗어나 작동 중임.
- ◆ Case C (중부적합): 작업자가 표준 지침서와 전혀 다른 방식으로 작업 중이며, 시스템적 통제가 불가능한 상태임.
→ [판정 근거]: 표준 대신 기억에 의존하는 행위는 재현성을 파괴하며, 이는 품질 보증 체계의 근간을 흔드는 결함이므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 표준 작업 지침(Plan) ↔ 현장 실행 행위(Do)의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 8.5.1.

[Section 05. 변동성 통제와 출시 판단 지도]

[Q19] 식별 및 추적: "기억 대신 꼬리표로 이력을 추적할 수 있는가?" (이력 관리)

[Q20] 제품의 보존: "습관 대신 규칙에 따라 제품을 보호하는가?" (손상 방지)

[Q21] 인도 후 활동: "무관심 대신 약속된 책임으로 서비스를 하는가?" (사후 관리)

[Q22] 제품의 출시: "개인의 판단 대신 승인자의 허가로 나가는가?" (최종 승인)

[Q23] 부적합품 통제: "방치 대신 격리로 불량품 혼입을 막는가?" (불량 통제)



Section 05. 변동성 통제와 출시 (Q19~Q23)

목적: 제품이 공정을 거쳐 고객에게 도달하기까지 무결성이 유지되는지 진단합니다.

사고 지도: 상황별 인터뷰 가이드

번호	주제	현장의 언어	심사 상황	핵심 질문	심사 의도
Q19	식별 및 추적	"기억 대신 기록으로 이력을 추적하는가?"	공정 간 제품 이동이나 반제품이 적치되어 있을 때	"출하된 제품에서 결함이 발견되었을 때, 누가 어떤 재료로 만들었는지 역추적할 수 있습니까?"	이력 관리 체계의 유효성 확인
Q20	제품의 보존	"습관 대신 규칙에 따라 제품을 보호하는가?"	창고 보관이나 물건을 싣는 현장을 확인할 때	"제품이 고객에게 도착할 때까지 녹슬거나 깨지지 않도록 현장에서는 어떻게 관리합니까?"	취급 및 보존 상태의 적절성 진단
Q21	인도 후 활동	"무관심 대신 약속된 책임으로 서비스하는가?"	서비스 접수 현황이나 수리 기록을 확인할 때	"제품을 판 뒤에 생기는 고객 불만에 대해 누가 어떤 순서로 책임을 지고 해결합니까?"	사후 관리 책임 이행 여부 확인
Q22	제품의 출시	"개인의 판단 대신 승인자의 허가로 나가는가?"	최종 검사 후 출하 승인을 기다리고 있을 때	"제품이 모든 기준을 통과했음을 최종 확인하고 출하를 허락하는 결정 권한은 누구에게 있습니까?"	제품 출시 통제 프로세스 검증
Q23	부적합품 통제	"방치 대신 격리로 불량품 혼입을 막는가?"	현장에서 부적합품을 발견하여 처리 중일 때	"불량품이 실수로 정상 제품과 섞여서 고객에게 가는 사고를 막기 위해 어떤 방법을 씁니까?"	부적합품에 대한 식별 및 통제력 확인

[Q19] 식별 및 추적: 기억 대신 기록으로 이력을 추적하는가?

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면:** 고객이 불량을 제기한 제품의 고유 번호(로트 번호)를 토대로, 해당 제품을 언제 누가 만들었는지 현장에서 즉시 찾아내야 하는 상황입니다.
- ② **심사원의 질문:** "이 제품에 적힌 번호 하나만 가지고, 이 물건에 들어간 재료 정보와 작업자 이름을 끝까지 찾아내서 보여주실 수 있습니까?"
- ③ **심사원의 판독 의도:** 제품에 이름표를 붙여 관리하는 체계(식별)와 기록을 통해 과거를 캐내는 능력(추적)이 실제 작동하는지 확인합니다.

2. 검증 방법과 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인):

- 필수 1 (의사결정): 제품마다 번호를 매기는 규칙 (로트 관리 기준).
- 필수 2 (실행 흔적): 원재료 입고 기록과 제품별 생산 일지의 연결 고리.
- (현장 관찰): 공정 중인 모든 상자에 이름표(식별표)가 붙어 있는지, 기록된 번호와 실물이 일치하는지 눈으로 직접 대조.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 이름표는 잘 붙어 있으나, 기록 일부의 글씨가 흐릿하여 나중에 확인이 어려울 우려가 있음.
 - ◆ Case B (경부적합): 제품 번호는 있으나 원재료와 연결된 기록이 일부 끊겨 있어, 불량 원인을 절반만 찾을 수 있음.
 - ◆ Case C (중부적합): 제품에 아무런 이름표나 번호가 없어, 사고가 터져도 언제 만든 것인지 전혀 알 수 없는 '깜깜이' 상태임.
- [판정 근거]: 이력을 모르는 제품은 관리가 불가능합니다.
- 이는 사고 범위를 확정할 수 없는 중대한 시스템 결함이므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 실제 제품 ↔ 제조 이력 기록의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 8.5.2.

[Q20] 제품의 보존: 습관 대신 규칙에 따라 제품을 보호하는가?

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면:** 다 만든 제품을 창고에 쌓아두거나 고객에게 보내기 위해 차에 싣는 과정에서 제품이 손상될 위험이 있는 상황입니다.
- ② **심사원의 질문:** "제품이 고객에게 도착할 때까지 녹슬거나, 깨지거나, 상하지 않도록 현장에서는 어떤 구체적인 보관 및 운반 규칙을 따르고 있습니까?"
- ③ **심사원의 판독 의도:** 담당자의 개인적인 숙련도나 습관이 아니라, 시스템이 정한 보호 규칙(보존)이 현장에서 지켜지는지 진단합니다.

2. 검증 방법과 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인):

- 필수 1 (의사결정): 창고 관리 지침서 (온도, 습도, 적재 높이 등 규정).
- 필수 2 (실행 흔적): 창고 환경 점검표 (온도/습도 기록), 포장 사양 준수 확인서.
- (현장 관찰): 창고 바닥의 적재 제한 높이를 넘겨서 제품을 위험하게 쌓아두지 않았는지 현장을 직접 확인.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 보관 상태는 양호하나, 제품을 실어 나르는 카트의 완충재가 남아 제품 손상 방지를 위해 보완이 필요함.
- ◆ Case B (경부적합): 정해진 적재 높이 기준을 어기고 제품을 높게 쌓아두어 하단 제품의 포장이 찌그러지는 현상 발견.
- ◆ Case C (중부적합): 제품 변질을 막기 위한 아무런 보관 기준이나 시설 관리가 없어, 출하 전 이미 품질이 훼손될 위험에 노출됨.

→ [판정 근거]: 다 만든 제품을 보관 중에 망가뜨리는 것은 시스템의 중대한 책임 방기입니다.

이는 품질 보증 능력이 없는 상태이므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 제품 보호 규정(Standard) ↔ 실제 보관 상태(Reality)의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 8.5.4.

[Q21] 인도 후 활동: 무관심 대신 약속된 책임으로 관리하는가?

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면:** 제품을 고객에게 보낸 뒤, 고객으로부터 수리 요청(AS)이 들어오거나 품질 불만이 접수되었을 때 조직이 어떻게 대응하는지 보는 상황입니다.
- ② **심사원의 질문:** "제품을 판 뒤에 생기는 고객 불만에 대해 누가 어떤 순서로 책임을 지고 해결하며, 그 결과를 어떻게 기록합니까?"
- ③ **심사원의 판독 의도:** 제품을 보낸 뒤에도 약속된 서비스(인도 후 활동)가 시스템적으로 작동하는지 확인합니다.

2. 검증 방법과 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인):

- 필수 1 (의사결정): 제품 보증 규정, 사후 서비스(AS) 처리 절차서.
- 필수 2 (실행 흔적): 고객 불만 처리 대장, 수리 보고서.
- (현장 관찰): 고객이 보낸 회수된 불량 제품이 서비스 센터의 한구석에 방치되어 있지는 않은지 확인.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 조치는 잘 되고 있으나, 처리 결과를 관련 부서에 공유하는 속도가 다소 늦어 소통 보완이 필요함.
 - ◆ Case B (경부적합): 고객 불만이 접수되었으나, 절차서에 정한 처리 기한을 특별한 이유 없이 넘겨서 방치 중임.
 - ◆ Case C (중부적합): 제품 출하 후 발생하는 고객의 요구사항이나 불만 사항을 처리하는 공식적인 담당자나 체계가 전혀 없음.
- [판정 근거]: 사후 관리는 고객 신뢰의 마지막 보루입니다. 이 체계가 무너진 시스템은 지속 가능한 비즈니스를 포기한 것이므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 고객의 서비스 요구 ↔ 조직의 사후 대응력의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 8.5.5.

[Q22] 제품의 출시: 개인의 판단 대신 승인자의 허가로 나가는가?

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면:** 최종 검사가 끝난 제품들이 출하를 기다리고 있는데, 누군가가 "바쁘니까 그냥 보내"라고 말하며 검증 절차를 건너뛰려는 위험한 상황입니다.
- ② **심사원의 질문:** "제품이 모든 검사를 통과했음을 최종 확인하고 출하를 허락하는 결정 권한은 누구에게 있으며, 그 근거는 어디에 남습니까?"
- ③ **심사원의 판독 의도:** 제품을 고객에게 보내기 전, 모든 기준을 통과했는지 확인하는 최종 관문의 무결성을 검증합니다.

2. 검증 방법과 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인):

- 필수 1 (의사결정): 최종 검사 기준서, 출하 승인 권한 규정.
- 필수 2 (실행 흔적): 최종 검사 성적서, 출하 승인 도장이 찍힌 전표.
- (현장 관찰): 창고에서 출하를 기다리는 제품 박스에 '최종 합격(Pass)'이라는 표시가 명확히 되어 있는지 확인.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 승인은 적절하나, 합격 표시(스티커 등)가 제품에서 잘 떨어지는 재질이라 식별 보완이 필요함.
 - ◆ Case B (경부적합): 최종 검사 결과 중 일부 항목이 누락되었음에도 불구하고, 형식적인 승인만 거친 채 출하 준비가 됨.
 - ◆ Case C (중부적합): 최종 검사나 승인 절차 자체가 생략된 채, 생산팀의 임의 판단만으로 제품이 수시로 출하됨.
- [판정 근거]: 출시는 고객에게 품질을 보장하는 최종 선언입니다.

이 관문을 작업자의 임의 판단에 맡기는 것은 시스템 전체의 안전장치를 해제하는 것과 같으므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 검증 완료(Verification) ↔ 출하 승인(Release)의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 8.6.

[Q23] 부적합품 통제: 방치 대신 격리로 불량품 혼입을 막는가?

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면:** 생산 공정 한복판에 불량으로 판정된 제품이 널브러져 있어, 자칫하면 옆에 있는 정상 제품과 섞여버릴 것 같은 아슬아슬한 상황입니다.
- ② **심사원의 질문:** "여기 있는 불량품이 실수로 정상 제품과 섞여서 고객에게 가는 사고를 막기 위해, 어떤 확실한 이름표를 붙이고 어디에 격리합니까?"
- ③ **심사원의 판독 의도:** 불량품이 의도치 않게 사용되거나 출하되는 것을 막는 시스템의 통제력을 진단합니다.

2. 검증 방법과 기준

- ① **검증 프로세스 (증거 확인):**
 - 필수 1 (의사결정): 부적합품 관리 절차서, 불량품 식별 기준.
 - 필수 2 (실행 흔적): 부적합 보고서(NCR), 폐기 또는 수리 처리 기록.
 - (현장 관찰): 현장에 '빨간색 불량 보관함'이 있는지, 그 안에 담긴 물건들에 '부적합' 빨간 딱지가 붙어 있는지 직접 확인.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 불량품 격리는 잘 되고 있으나, 불량 보관함의 뚜껑이 없어 먼지가 쌓이는 등 보관 환경 개선이 필요함.
 - ◆ Case B (경부적합): 불량품에 이름표는 붙어 있으나, 지정된 보관함이 아닌 정상 통로 옆에 임시로 방치되어 석일 우려가 있음.
 - ◆ Case C (중부적합): 불량품과 정상 제품이 아무런 구분 없이 같은 공간에 놓여 있으며, 불량품을 관리하는 어떤 시스템적 장치도 없음.
- [판정 근거]: 불량품이 섞이는 것은 고객에게 폭탄을 보내는 것과 같습니다.
- 부적합품 통제 실패는 품질 보증 체계의 완전한 붕괴를 의미하므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 불량 발생(Detection) ↔ 격리 및 식별(Control)의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 8.7.

Improvement

07. 성과 관리

08. 지속적 개선

[Section 06. 성과 관리 판단 지도]

[Q24] 데이터 분석: "단순 기록 보관 대신, 숫자로 우리 회사의 진짜 실력을 읽고 있는가?" (성과 측정)

[Q25] 고객 만족: "우리끼리의 만족 대신, 손님 진짜 속마음을 직접 물어보고 확인하는가?" (고객 피드백)

[Q26] 내부 심사: "남의 지적을 기다리기 전에, 우리 스스로 우리 안의 문제를 찾아내어 고치는가?" (자율 점검)

[Q27] 경영 검토: "사장님이 보고만 받는 대신, 시스템의 상태를 직접 확인하고 필요한 지원을 결정하는가?" (최고경영자 진단)



Section 06. 성과 관리 (Q24~Q27)

목적: 시스템이 내뱉는 데이터를 통해 조직의 현재 위치를 객관적으로 파악합니다.

사고 지도: 상황별 인터뷰 가이드

번호	주제	현장의 언어	심사 상황	핵심 질문	심사 의도
Q24	데이터 분석	"기록 보관 대신, 숫자로 실력을 확인하는가?"	쌓여있는 검사 기록이나 생산 일지 데이터를 볼 때	"매일 적는 품질 데이터들이 단순 보관용입니까, 아니면 시스템의 실력을 평가하는 근거로 쓰입니까?"	데이터 기반의 의사결정 체계 확인
Q25	고객 만족	"우리끼리 만족 대신, 손님 진짜 생각을 묻는가?"	고객의 칭찬이나 불만을 정리한 자료를 확인할 때	"고객이 우리 제품을 진짜 어떻게 생각하는지 객관적인 방법으로 조사하고 분석합니까?"	고객 중심 경영의 실질적 작동 여부 진단
Q26	내부 심사	"형식적 점검 대신, 스스로 빈틈을 찾아 고치는가?"	조직 자체적으로 실시한 내부 심사 결과 보고서를 볼 때	"내부 심사를 통해 우리 스스로 중대한 시스템의 결함을 찾아낸 사례가 최근에 있습니까?"	시스템의 자정 능력 및 객관적 진단 확인
Q27	경영 검토	"보고만 받는 대신, 사장님이 직접 점검하고 듣는가?"	사장님이 주관한 품질 경영 회의 기록을 확인할 때	"전체 성적표를 보고 사장님이 직접 개선을 지시하거나 예산을 배정한 기록이 있습니까?"	최고경영자의 실질적인 시스템 지휘 능력 검증

[Q24] 데이터 분석: 기록 보관 대신, 숫자로 실력을 확인하는가?

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

① **심사 현장의 장면:** 사무실에 검사 성적서와 일지들이 가득 쌓여 있지만, 막상 "우리 회사의 이번 달 품질 성적은 어떻습니까?"라고 물으면 아무도 답변하지 못하고 자료만 뒤지는 상황입니다.

② **심사원의 질문:** "매일 기록하는 수많은 데이터들을 활용해서, 우리 회사의 품질 수준이 작년보다 좋아졌는지 혹은 나빠졌는지를 어떤 숫자로 증명하고 있습니까?"

③ **심사원의 판독 의도:** 기록이 단순한 보관용이 아니라, 시스템의 실력을 평가하고 나쁜 흐름을 미리 막는 '나침반'으로 쓰이는지 확인합니다.

2. 검증 방법과 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인):

- 필수 1 (의사결정): 품질 실적 분석 지침서 (숫자를 어떻게 계산하고 읽을지 정한 규칙).
- 필수 2 (실행 흔적): 월간 품질 실적 보고서, 불량률 추세 그래프, 목표 대비 성과 분석표.
- (현장 관찰): 공장 게시판에 붙은 '품질 현황판'의 수치가 이번 달 실적과 일치하는지, 관리 범위를 벗어났을 때 분석한 흔적이 있는지 확인.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 데이터 분석은 잘하고 있으나, 분석 결과를 현장 작업자들에게 공유하는 주기가 다소 길어 보완이 필요함.
 - ◆ Case B (경부적합): 숫자는 매달 뽑고 있으나, 목표를 달성하지 못했는데도 그 원인을 분석하거나 대책을 세운 기록이 전혀 없음.
 - ◆ Case C (중부적합): 데이터는 산더미처럼 쌓여 있지만 이를 분석하여 우리 회사의 수준을 평가하는 체계가 아예 없어, 시스템이 어디로 가는지 알 수 없음.
- [판정 근거]: 측정하지 않으면 관리할 수 없습니다.

데이터 분석이 실종된 시스템은 눈을 감고 운전하는 것과 같으므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 데이터 기록(Data) ↔ 성과 분석(Analysis)의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 9.1.3.

[Q25] 고객 만족: 우리끼리의 만족 대신, 손님의 진짜 생각을 묻는가?

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면:** "우리는 물건을 잘 만들고 있다"며 자부심이 가득한 회사인데, 정작 고객이 우리 제품에 대해 진짜 어떻게 생각하는지는 물어본 적이 없거나 짐작만 하고 있는 상황입니다.
- ② **심사원의 질문:** "우리의 만족이 아닌 **고객의 진짜 만족도를** 확인하기 위해, 정기적으로 어떤 경로(설문, 방문, 회의 등)를 통해 손님의 목소리를 듣고 분석합니까?"
- ③ **심사원의 판독 의도:** 고객의 피드백이 시스템 개선의 핵심 정보로 활용되고 있는지 확인합니다.

2. 검증 방법과 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인):

- 필수 1 (의사결정): 고객 만족도 조사 계획서 (누구에게, 어떻게 물어볼지 정한 계획).
- 필수 2 (실행 흔적): 고객 설문 결과 보고서, 고객사 방문 회의록, 불만 사항 개선 조치 기록.
- (현장 관찰): 고객으로부터 받은 **불만 메일이나 공문**이 있을 때, 이를 전 부서가 공유하고 대책을 세웠는지 담당자의 PC나 게시판을 통해 확인.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 조사는 하고 있으나 응답률이 너무 낮아, 더 많은 고객의 의견을 들을 수 있는 방법 개선이 필요함.
 - ◆ Case B (경부적합): 고객 만족도 조사를 통해 불만 사항이 확인되었음에도 불구하고, 이를 시스템 개선 활동으로 연결하지 않고 방치함.
 - ◆ Case C (중부적합): 고객의 의견을 듣는 절차 자체가 전무하거나, 고객의 중대한 경고(클레임 등)를 시스템적으로 전혀 관리하지 않음.
- [판정 근거]: 품질의 최종 판정관은 고객입니다.

고객의 목소리를 듣지 않는 시스템은 존재 이유를 상실한 것이므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 고객의 목소리(Voice of Customer) ↔ 시스템 개선 활동의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 9.1.2

[Q26] 내부 심사: 형식적 점검 대신, 스스로 빈틈을 찾아 고치는가?

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면:** 외부 심사 때만 반짝 서류를 준비하는 회사가 아니라, 평소에 우리 스스로가 우리 안의 불합리한 점을 찾아내어 시스템을 고쳐나가는지 확인하는 상황입니다.
- ② **심사원의 질문:** "작년에 실시한 우리 회사의 자체 점검(내부 심사)을 통해, 우리 스스로 찾아낸 가장 중대한 시스템의 결함은 무엇이며 그것을 어떻게 고치셨습니까?"
- ③ **심사원의 판독 의도:** 외부의 지적을 기다리는 것이 아니라, 시스템이 스스로를 치료하는 '자정 능력'이 있는지 진단합니다.

2. 검증 방법과 기준

- ① **검증 프로세스 (증거 확인):**
 - 필수 1 (의사결정): 연간 내부 심사 계획서, 심사원 자격 부여 기록.
 - 필수 2 (실행 흔적): 내부 심사 보고서, 심사 중 발견된 문제에 대한 시정조치 요구서(NCR).
 - (현장 관찰): 내부 심사에서 "문제없음"이라고 보고되었으나, 현장에는 여전히 동일한 고질적 문제가 방치되어 있지는 않은지 대조 확인.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 심사는 이루어지고 있으나 지적 사항들이 너무 사소한 오타자 위주라, 시스템의 본질적 결함을 찾는 노력이 더 필요함.
 - ◆ Case B (경부적합): 내부 심사에서 지적 사항이 나왔음에도 정해진 기한 내에 개선 조치를 완료하지 않고 기록을 미뤄둠.
 - ◆ Case C (중부적합): 내부 심사를 아예 하지 않았거나, 모든 결과가 '완벽함'으로 조작되어 시스템의 자정 기능이 완전히 마비됨.
- [판정 근거]: 내부 심사는 시스템의 건강 검진입니다.

자신의 문제를 외면하거나 숨기는 시스템은 스스로 진화할 수 없으므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 자율 점검(Self-Audit) ↔ 실질적 개선 조치의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 9.2.

[Q27] 경영 검토: 사장님이 보고만 받는 대신, 직접 점검하고 돕는가?

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면:** 1년에 한두 번 사장님과 각 부서장이 모여 품질 시스템의 성적표를 놓고 회의를 할 때, 이것이 단순한 보고 자리인지 아니면 사장님이 직접 자원을 투입하고 방향을 잡아주는 자리인지 확인하는 상황입니다.
- ② **심사원의 질문:** "최근의 경영 회의에서 우리 회사 시스템의 문제점을 보고받고, 사장님이 직접 예산을 지원하거나 인력을 보강하도록 지시한 구체적인 사례는 무엇입니까?"
- ③ **심사원의 판독 의도:** 최고경영자가 시스템을 지휘하고 있으며, 필요한 자원을 적재적소에 공급하는지 확인합니다.

2. 검증 방법과 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인):

- 필수 1 (의사결정): 경영 검토 회의록 (보고 내용뿐만 아니라 사장님의 결정 사항이 기록된 것).
- 필수 2 (실행 흔적): 경영 검토 결정에 따른 자원 집행 기록 (채용 공고, 설비 구매 계약서 등).
- (현장 관찰): 사장님이 회의 때 약속한 '현장의 개선 환경(예: 조명 교체, 안전 펜스 설치 등)'이 실제 현장에 구현되었는지 직접 확인.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 회의는 잘 되고 있으나 사장님의 지시 사항이 구체적인 실행 일정으로 관리되지 않아 관찰이 필요함.
 - ◆ Case B (경부적합): 경영 검토 결과 자원 배정이 승인되었음에도 불구하고, 실무 부서에서 정당한 사유 없이 집행을 지연하여 리스크가 방치됨.
 - ◆ Case C (중부적합): 경영 검토를 아예 하지 않았거나, 사장님이 시스템의 중대한 위기 보고를 받고도 아무런 결정이나 자원 지원을 거부함.
- [판정 근거]: 리더십의 의사결정이 멈추면 시스템의 심장도 멈춥니다.
경영진의 방관은 시스템 운전성을 해치는 치명적 결함이므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 성과 보고(Input) ↔ 경영진의 자원 지원 결정(Decision)의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 9.3.

[Section 07. 지속적 개선 판단 지도]

[Q28] 원인 분석: "임시방편 조치 대신, 문제의 뿌리를 뽑아 같은 실수가 다시는 안 생기게 막는가?" (재발 방지)

[Q29] 지속적 개선: "현상 유지에 머물지 않고, 우리 시스템을 더 높은 수준으로 발전시키고 있는가?" (시스템 진화의 의지)

[Q30] 피드백: "과거의 실패를 그냥 잊지 않고, 다음 계획을 세울 때 소중한 교훈으로 삼는가?" (선순환의 완성)



Section 07. 지속적 개선 (Q28~Q30)

목적: 부적합을 기회로 바꾸어 시스템의 상황 평준화를 이끌어내는 단계입니다.

사고 지도: 상황별 인터뷰 가이드

번호	주제	현장의 언어	심사 상황	핵심 질문	심사 의도
Q28	원인 분석	"임시 조치 대신, 문제의 뿌리를 뽑아 재발을 막는가?"	불량이 발생한 후 대책 보고서를 작성하는 과정을 볼 때	"단순히 '주의하겠다'는 다짐 대신, 문제가 다시는 생기지 않도록 하는 근본 원인을 어떻게 찾아냈습니까?"	근본 원인 분석 및 재발 방지 능력 평가
Q29	지속적 개선	"현상 유지 대신, 시스템을 상황 평준화시키는가?"	매년 반복되는 목표치나 개선 활동의 수준을 볼 때	"올해 우리 시스템을 작년보다 한 단계 더 발전(Evolution)시키기 위해 시도한 활동은 무엇입니까?"	시스템 자정 능력 및 상황 평준화 여부 진단
Q30	피드백	"과거의 실패를 잊는 대신, 다음 계획의 교훈으로 삼는가?"	실패 사례가 다음 해 사업 계획이나 목표에 반영되었는지 볼 때	"과거의 부적합 사례나 고객 불만 결과가 다음 번 사업 기획(Plan)에 어떻게 반영되어 순환됩니까?"	시스템의 선순환(PDCA) 작동 여부 판정

[Q28] 원인 분석: 임시 조치 대신, 문제의 뿌리를 뽑아 재발을 막는가?

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면:** 불량 대책서에 "작업자 교육 실시", "주의 요망" 같은 뻔한 답변만 적혀 있고, 정작 왜 그런 실수가 나왔는지 기계나 시스템의 결함은 들여다보지 않는 상황입니다.
- ② **심사원의 질문:** "최근 발생한 중대 불량에 대해, 단순히 작업자에게 주의를 주는 수준을 넘어 시스템적으로 다시는 같은 문제가 발생하지 않게 어떤 근본적인 원인을 찾아내셨습니까?"
- ③ **심사원의 판독 의도:** 문제가 생겼을 때 겉모습만 고치는지(Correction), 아니면 다시는 반복되지 않도록 뿌리를 뽑는지(Corrective Action) 확인합니다.

2. 검증 방법과 기준

- ① **검증 프로세스 (증거 확인):**
 - 필수 1 (의사결정): 부적합 및 시정조치 보고서 (왜(Why)를 5번 물어본 흔적 등).
 - 필수 2 (실행 흔적): 원인 분석 결과에 따라 실제로 바뀐 작업 표준서나 설비 개조 기록.
 - (현장 관찰): 불량 대책서에 "설비에 안전장치를 달았다"고 적혀 있다면, 실제로 그 장치가 설치되어 작동하는지 눈으로 직접 확인.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 원인 분석은 잘 되었으나, 분석 과정에 대한 기록이 다소 요약되어 있어 보완이 필요함.
 - ◆ Case B (경부적합): 재발 방지 대책을 세웠으나, 정작 현장의 작업 지침서에는 해당 내용이 반영되지 않아 나중에 또 틀릴 위험이 있음.
 - ◆ Case C (중부적합): 모든 문제에 대해 "작업자 교육"만 반복하며 진짜 원인은 외면하고 있어, 똑같은 사고가 계속 반복되고 있음.
- [판정 근거]: 뿌리를 뽑지 못하는 시스템은 불량 공장과 같습니다.

재발 방지 능력이 없는 것은 시스템의 상실이므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 문제 발생(Nonconformity) ↔ 근본 원인 제거(Corrective Action)의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 10.2.

[Q29] 지속적 개선: 시스템 진화의 의지

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면:** 수년째 똑같은 품질 목표와 작업 방식을 고수하며 "우리는 아무 문제 없다"고 안주하고 있는 상황입니다.
- ② **심사원의 질문:** "우리 회사가 현재 수준에 안주하지 않고, 전체적인 품질 시스템을 작년보다 한 단계 더 높이기 위해 올해 새롭게 시도하고 있는 구체적인 개선 활동은 무엇입니까?"
- ③ **심사원의 판독 의도:** 조직이 단순 현상 유지에 머물지 않고, 스스로를 더 높은 곳으로 끌어올리는 상향 평준화(Evolution) 의 의지가 있는지 확인합니다.

2. 검증 방법과 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인):

- 필수 1 (의사결정): 연간 지속적 개선 계획서 또는 품질 혁신 활동 규정.
- 필수 2 (실행 흔적): 개선 제안 채택 이력, 공정 자동화 또는 혁신 활동 결과 보고서.
- (현장 관찰): 작업자가 실수하지 않도록 부품을 딱 맞게 고정해주는 '전용 틀(지그)'이나, 공구를 편하게 쓸 수 있게 만든 '작은 보조 장치'들이 현장에 새로 도입되었는지 확인.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 개선 활동은 활발하나, 성과가 미미한 소규모 활동 위주라 더 큰 변화를 이끌어낼 수 있는 목표 설정이 필요함.
 - ◆ Case B (경부적합): 경영진의 개선 지시가 있었으나, 관련 부서에서 실행을 계속 미뤄 시스템의 발전 속도가 현저히 정체됨.
 - ◆ Case C (중부적합): 수년 동안 개선 활동이 전무하며, 시스템 노후화로 발생하는 문제들을 당연한 것으로 치부하고 방치함.
- [판정 근거]: 진화하지 않는 시스템은 결국 퇴보합니다.
- 지속적 개선의 의지가 없는 상태는 시스템의 생명력이 끊긴 것이므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 현재 수준(Status Quo) ↔ 상향 평준화(Evolution)의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 10.3.

[Q30] 피드백: 선순환의 완성

1. 심사 현장의 장면과 판독 의도

- ① **심사 현장의 장면:** 작년에 크게 고생했던 품질 사고가 있었음에도, 올해 사업 계획에 해당 사고를 예방하기 위한 대책이 전혀 반영되지 않은 상황입니다.
- ② **심사원의 질문:** "지난 1년 동안 겪었던 **뼈아픈 실패나 고객 불만 사례들이, 올해의 품질 목표와 사업 계획을 세울 때 어떤 교훈으로 반영되었습니까?**"
- ③ **심사원의 판독 의도:** 실패가 단순한 별로 끝나지 않고, 다음 성장을 위한 '똑똑한 데이터'로 쓰이는 선순환 체계(PDCA)를 확인합니다.

2. 검증 방법과 기준

① 검증 프로세스 (증거 확인):

- **필수 1 (의사결정):** 과거 부적합 데이터를 반영하여 수립된 차기년도 사업 계획서 및 품질 방침.
- **필수 2 (실행 흔적):** 실패 사례를 교육 자료로 만든 '레슨 런드(Lessons Learned)' 보고서 또는 리스크 대장 업데이트 기록.
- **(현장 관찰):** 과거에 사고가 났던 공정에 '실패 사례 알림판'이나 '중점 관리 항목'이 게시되어 새로운 작업자도 실수를 반복하지 않게 관리하는지 확인.

② 판단 결과 및 보고서 연결:

- ◆ Case A (관찰): 피드백은 이루어지고 있으나, 특정 부서에서만 공유되어 회사 전체의 교훈으로 확산되는 속도가 다소 느림.
 - ◆ Case B (경부적합): 중대한 품질 실패를 겪었음에도, 다음 해 계획에 그에 대한 구체적인 예방책이나 목표 수정을 포함시키지 않음.
 - ◆ Case C (중부적합): 계획과 실행, 개선이 완전히 따로 놀아 실패가 무한 반복되는 구조이며, 시스템이 학습 능력을 완전히 상실함.
- [판정 근거]: 배우지 못하는 조직은 미래가 없습니다.

피드백이 단절된 시스템은 선순환 고리가 끊어진 사상누각이므로 중부적합을 발행합니다.

3. 최종 좌표

- 시스템 단절 지점: 과거의 실패(Learning) ↔ 미래의 계획(Planning)의 단절.
- 최종 좌표: ISO 9001 조항 10.1 (및 6.1/6.2 연계)

[최종 요약] ISO 9001 심사의 본질: "생각과 행동의 연결"

이 모든 인터뷰 프레임이 가리키는 결론은 단 하나입니다.

ISO 심사는 서류의 유무를 따지는 '검사'가 아니라, 조직의 '사고(Planning)'와 '행동(Operation)'이 연결되어 있는지 확인하는 '진단'입니다.

1. 단절을 포착하십시오 (Spot the Disconnection)

- ◆ 질문: "그렇게하기로 계획(6장)했습니까?"
- ◆ 확인: "실제로 현장(8장)에서 그렇게 움직이고 있습니까?"
- ◆ 판정: 계획과 행동 사이의 연결 고리가 끊겼다면, 그것이 바로 부적합의 지점입니다.

2. 왜 Major(중부적합)인가? (The Logic of Severity)

- ◆ 단순히 기록 하나를 빠뜨린 것은 '실수'입니다.
- ◆ 하지만 경영진이 결정한 품질 목표가 현장 실무자의 손끝에 닿지 않는 것은 '시스템의 마비'입니다.
- ◆ 지휘권이 상실된 시스템은 더 이상 품질을 보장할 수 없기에, 심사원은 냉정하게 중부적합을 발행하여 조직의 각성을 촉구하는 것입니다.



3. 마지막 조언: 조항은 여러분을 지키는 '결과'입니다

- ◆ 조항 번호부터 떠올리며 피심사자를 몰아세우지 마십시오.
- ◆ 현상의 흐름을 먼저 따라가고, 논리적 단절을 발견한 뒤, 마지막에 그 자리에 조항이라는 '**좌표**'를 찍으십시오.
- ◆ 조항 네비게이션은 여러분이 현장에서 당당하게 전문성을 증명할 수 있도록 돕는 가장 강력한 무기가 될 것입니다.

[Closing Lock]

"번호를 잊을 때 비로소 들리는 시스템의 목소리, 그것이 진짜 심사의 시작입니다."



ISO 9001 외부 심사 인터뷰 프레임



질문 암기에서 '판단 구조'의 획득으로