

ISO 9001:2025



Quality Management System

품질경영시스템

ISO 9001:2025는 요구사항이 아니라, 심사의 기준을 바꾼다

2025, 심사는 판단으로 이동한다



2025

The Shift from Compliance to Judgment

2025 개정은 요구사항이 아니라, 심사의 시선을 바꾼다

같은 구조처럼 보이지만
심사원이 보는 초점은 분명히 달라졌습니다

2015에서 2025로, 심사의 시선이 달라지다

적합성 확인	→	판단 중심
리스크 대응	→	리스크 + 기회
고객 중심	→	이해관계자 확장
문서 확인	→	의사결정 판단

좋은 심사는 조항이 아니라, 방향을 읽는다

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

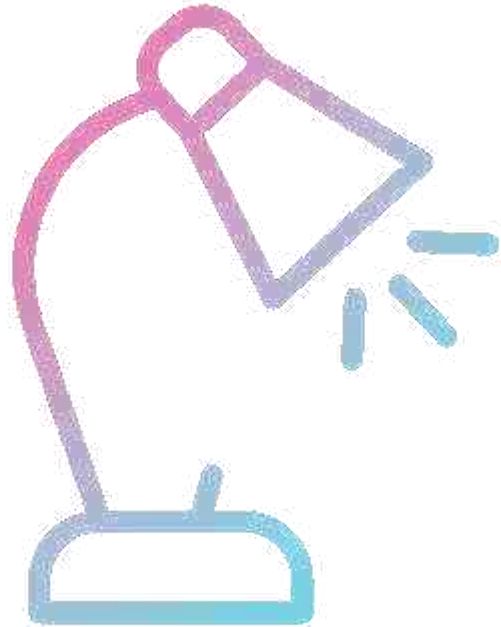


모든 항해의 이유, '왜'라는 질문에서 시작된다.

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

읽기 → 해석 → 질문, 이제는 판단이다

심사는 이제 '판단'까지 간다

읽기 → 해석 → 질문 → **판단**

2024

좋은 심사는 질문에서 끝나지 않는다, **판단**으로 완성된다

심사는 느낌이 아니라, 근거와 기준 위에서 이루어진다

판단은 기준에서 나온다



기준 없이 내린 판단 → 설명 불가

좋은 판단은 근거와 맥락 위에서 만들어진다

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.

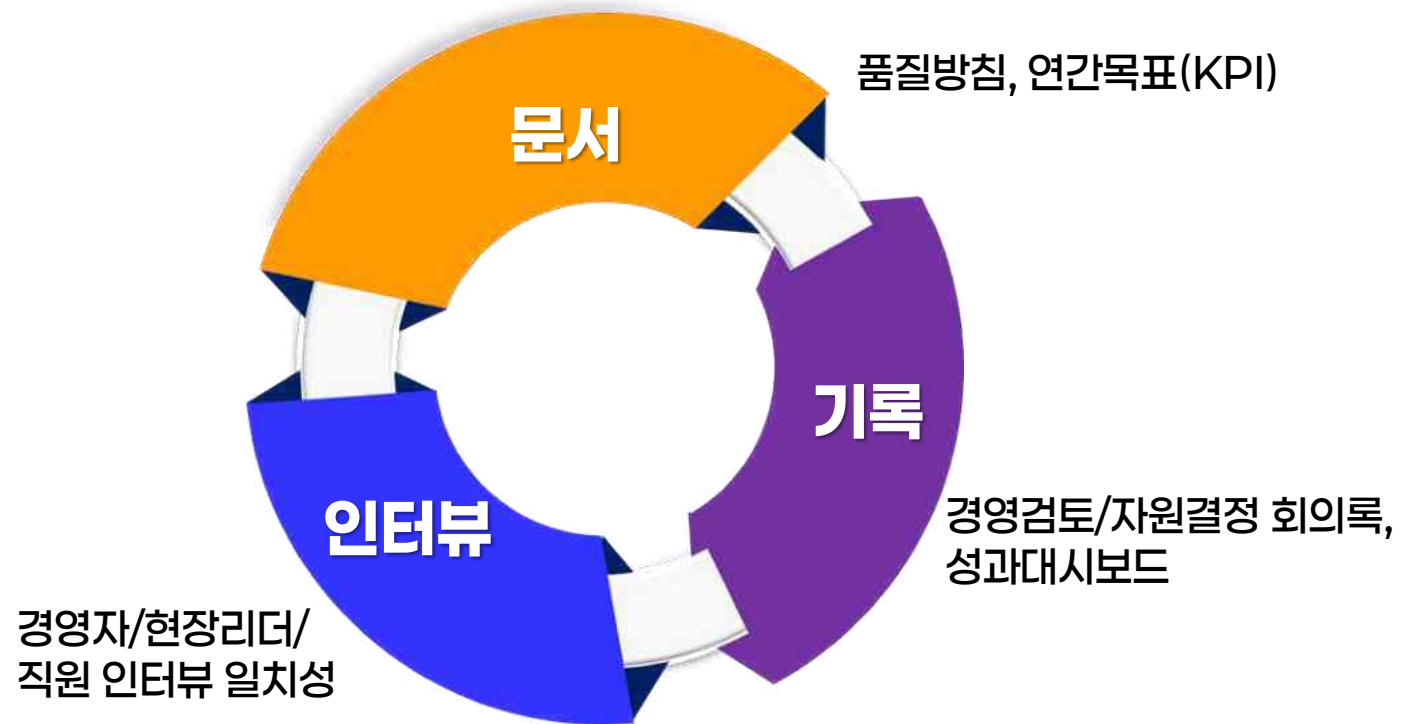
리더십은 조직의 나침반

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

HLS Clause 5 | PDCA: Plan→Do

심사 포인트

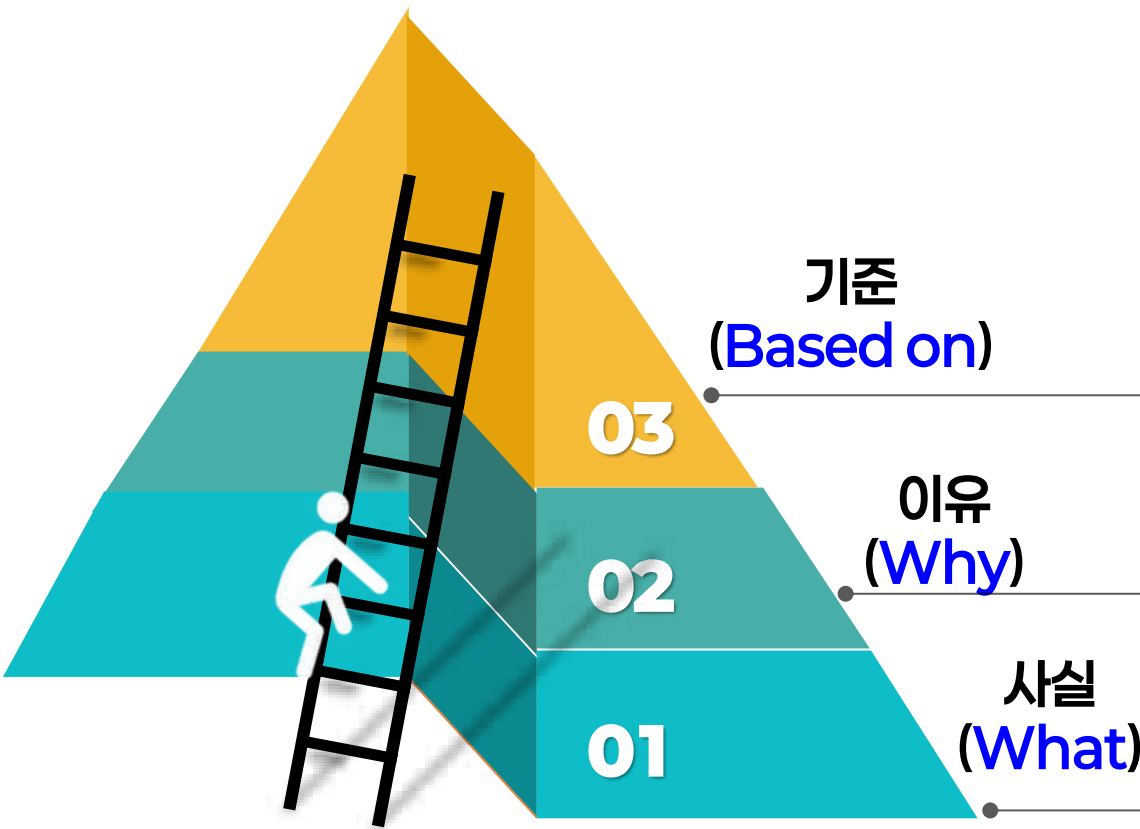
- ◆ 방침→목표가 정렬·전개되어 있는가?
(부서·개인까지 캐스케이드)
- ◆ 리더가 의사결정·자원배분·현장참여로 역할을 수행하는가?
- ◆ 구성원이 방침을 이해하고 자신의 KPI/업무와 연결해 말하는가?



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?

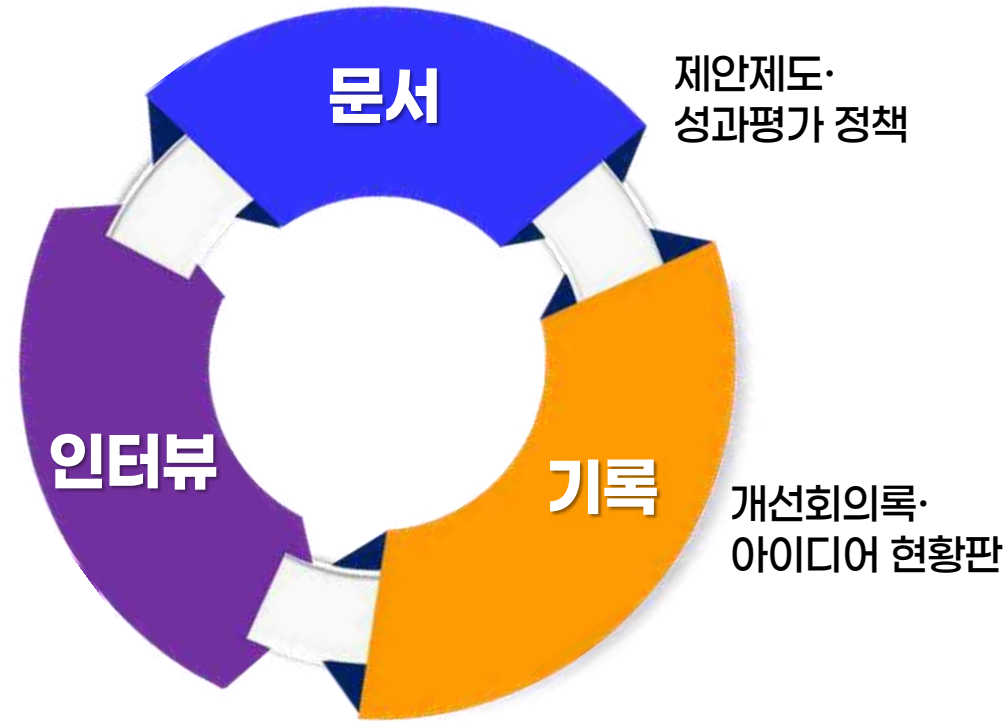
좋은 질문은 리더의 의지를 드러낸다

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?



“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