

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

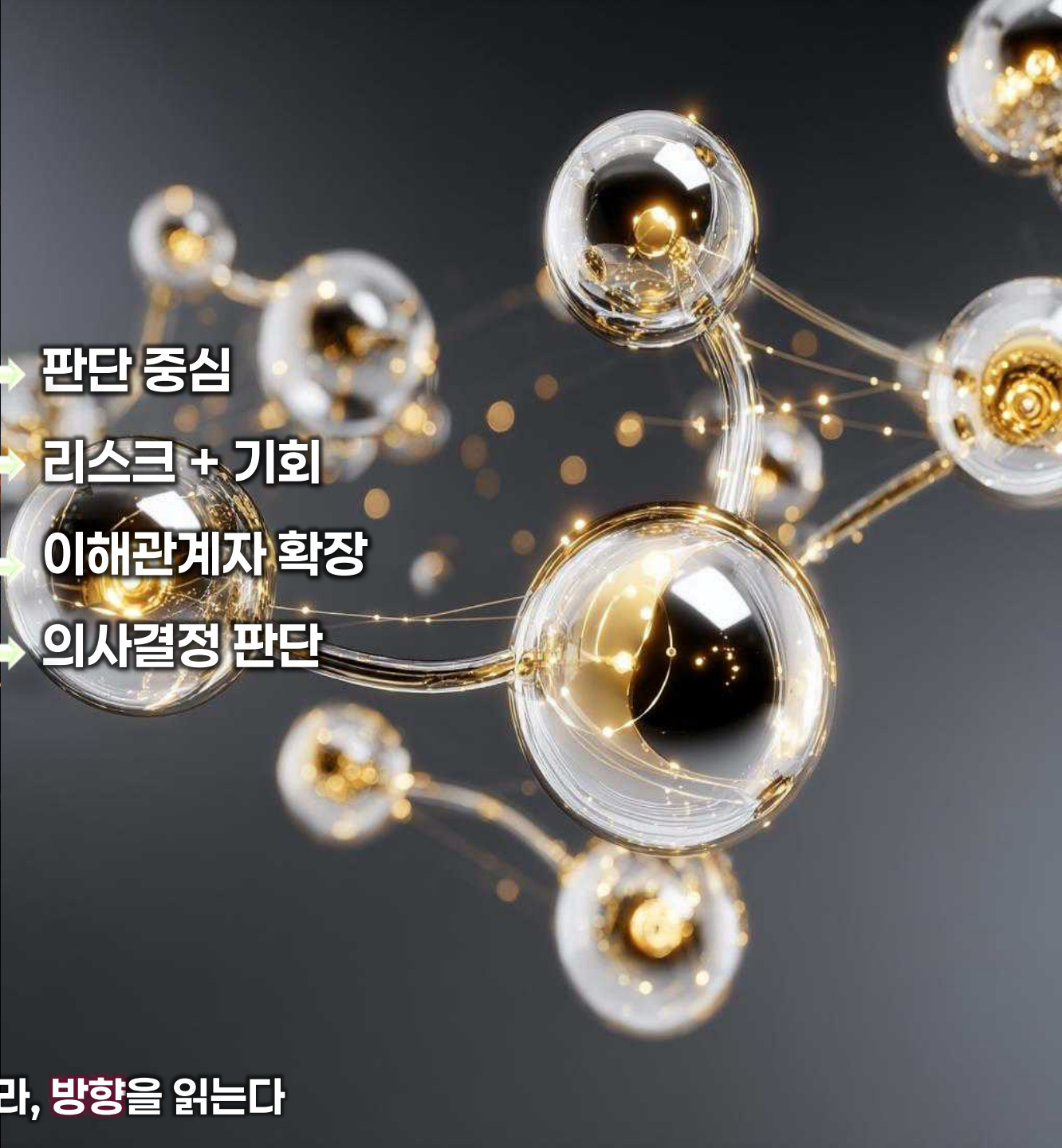
2025 개정은 요구사항이 아니라, 심사의 시선을 바꾼다



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

목차

1



항해의 시작: 왜 품질경영인가



5



항해를 위한 준비: 지원



2



바다를 읽다: 조직의 상황



6



거친 파도를 넘어: 운영



3



선장의 의지: 리더십



7



항해일지를 점검하다: 성과평가



4



항로를 그리다: 기획



8



더 나은 항해를 위하여: 개선





항해의 시작: 왜 품질경영인가

품질경영 7원칙과 PDCA 사이클의 이해

ISO 9001의 철학과 시스템적 사고의 기초 확립

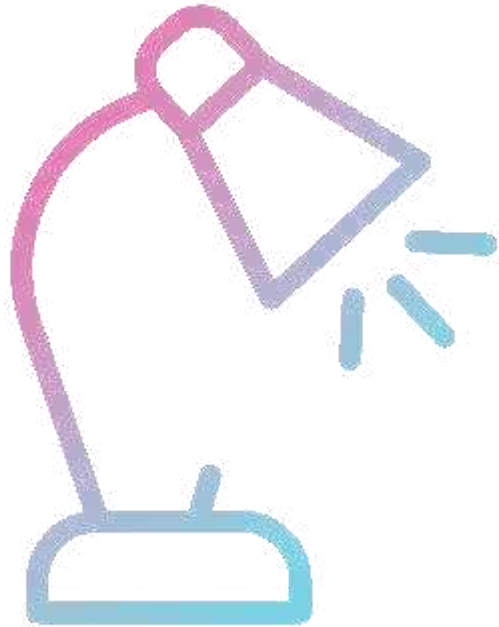


모든 항해의 이유, '왜'라는 질문에서 시작된다.

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**

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



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.

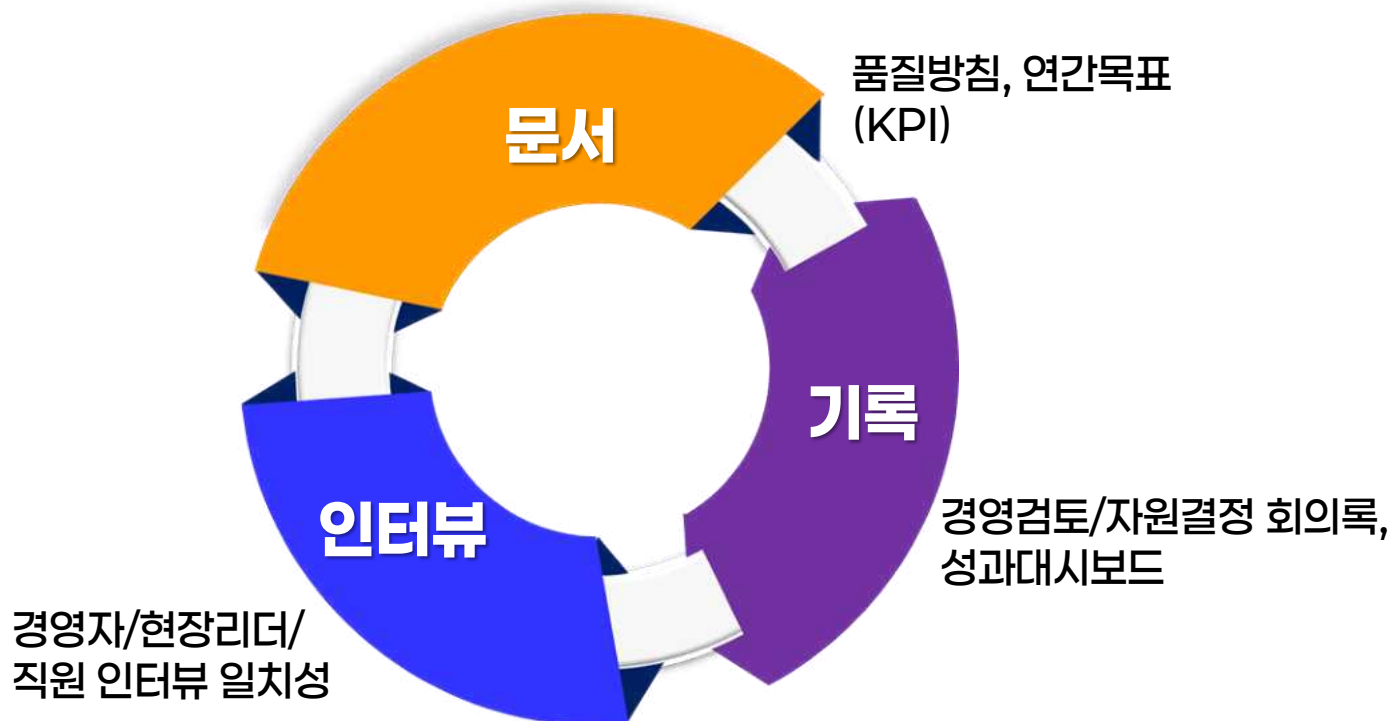
리더십은 조직의 나침반

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

HLS Clause 5 | PDCA: Plan→Do

심사 포인트

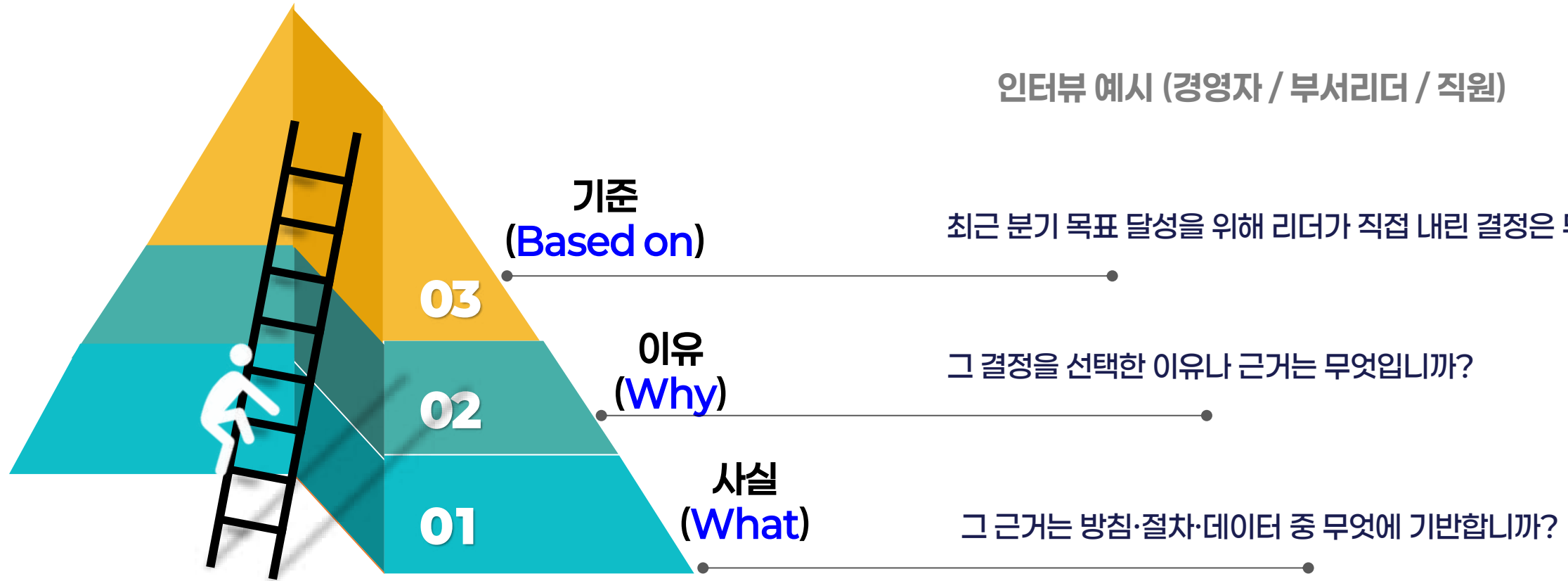
- ◆방침→목표가 정렬·전개되어 있는가?
(부서·개인까지 캐스케이드)
- ◆리더가 의사결정·자원배분·현장참여로 역할을 수행하는가?
- ◆구성원이 방침을 이해하고 자신의 KPI/업무와 연결해 말하는가?



리더의 참여가 없는 방침은 항로가 아니라 표어다.

리더십의 '말'보다 '판단의 근거'를 묻는다.

리더십을 읽는 질문의 사다리



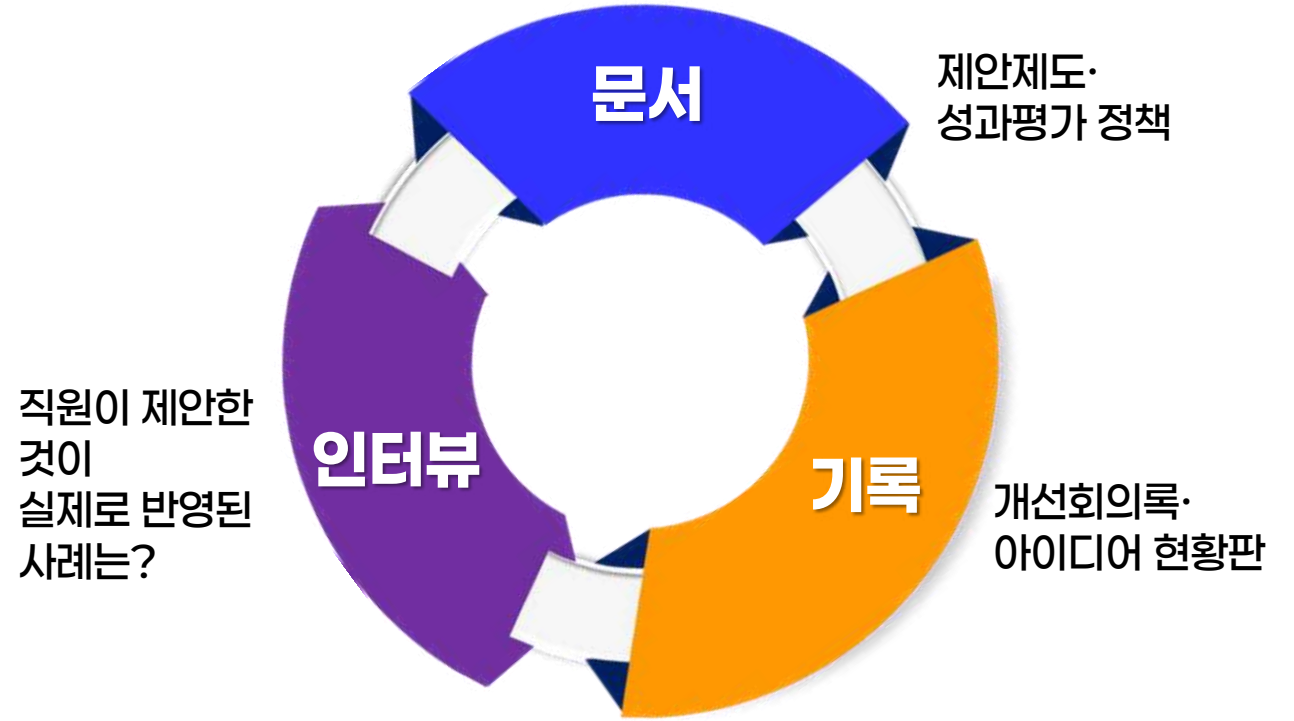
좋은 질문은 리더의 의지를 드러낸다

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 항해하는 심사원



Auditor's Compass

01

좋은 심사는 근거로 연결한다.

02

질문은 사고를 깊게 한다.

03

판단은 원칙에서 태어난다.



ISO 9001 품질경영 7원칙

(QMPs – Quality Management Principles)



N O	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?



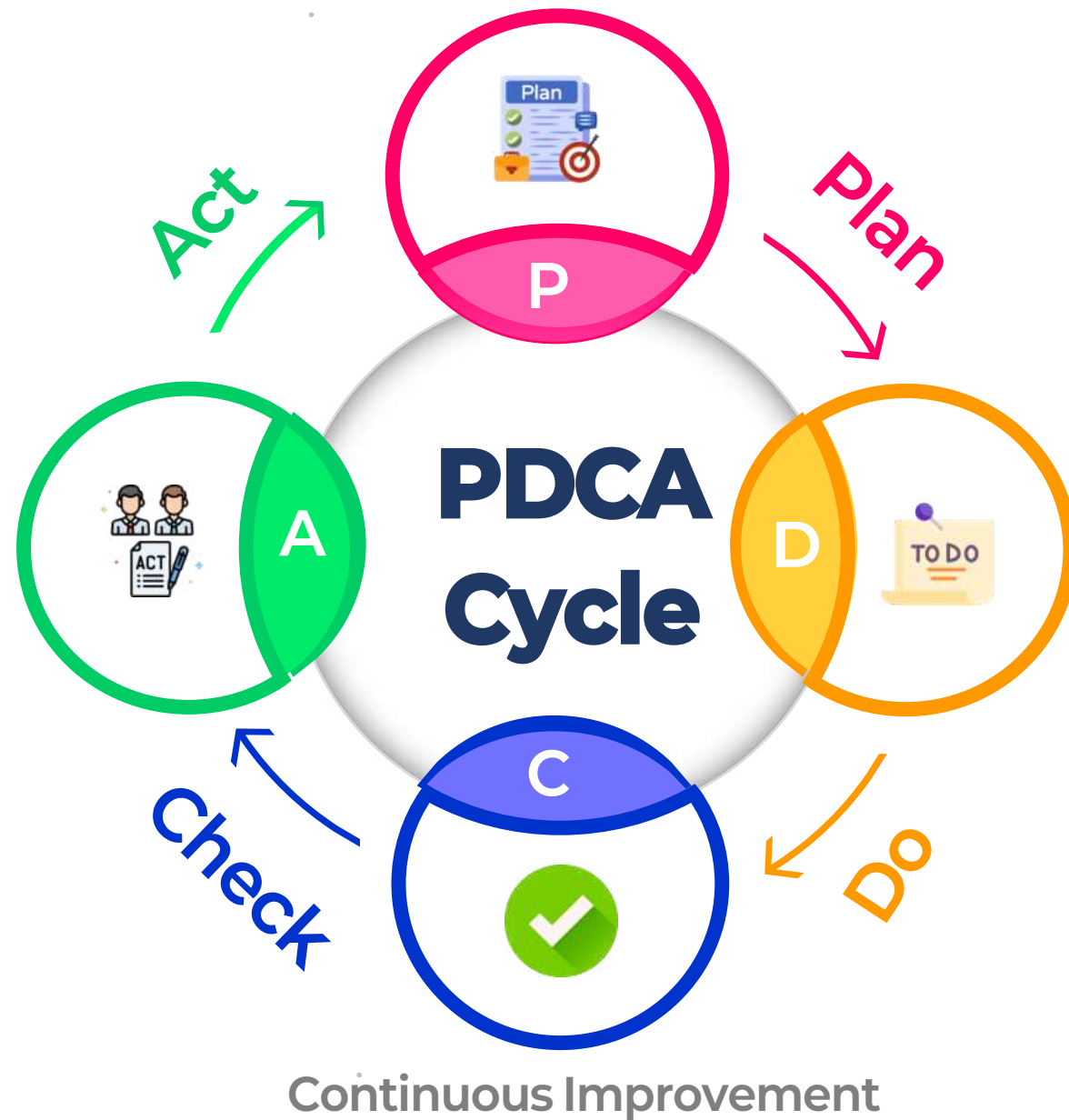
프로세스를 이해하지 못하면 조직의 항로를 잃는다

개선은 끝없는 항해의 순환이다. 품질은 정착지가 아니라 여정이다

개선: 항해의 지속 에너지

🌀 개선의 순환

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



개선 없는 품질은 정체된 항로에 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.

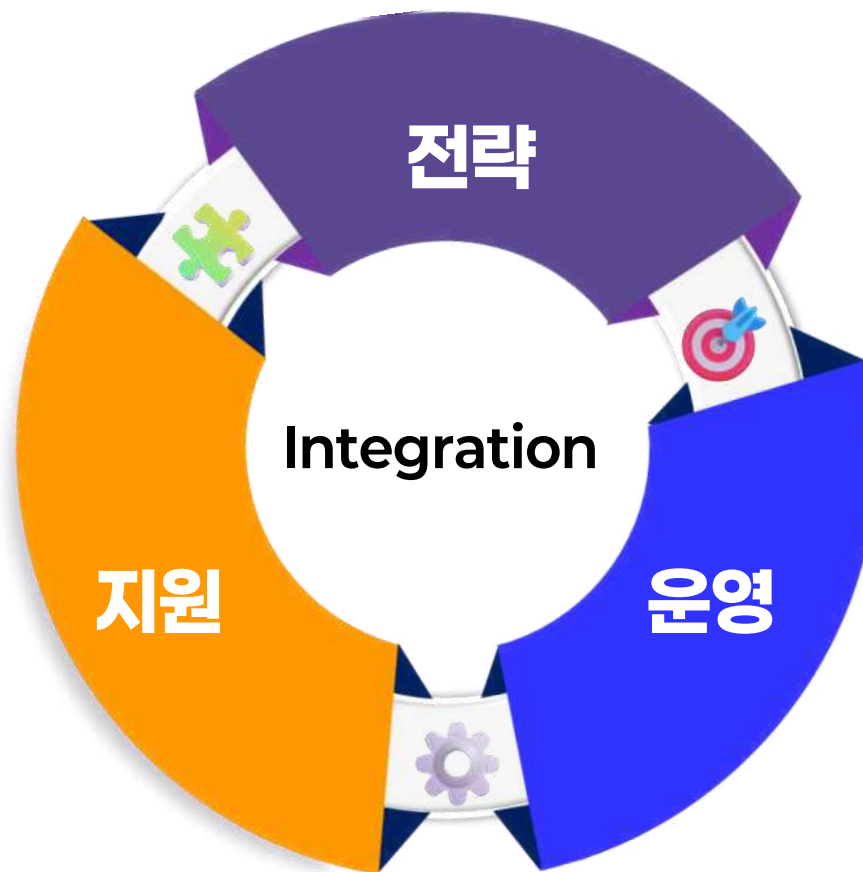
품질경영은 관계 속에서 항로를 잡는다.

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

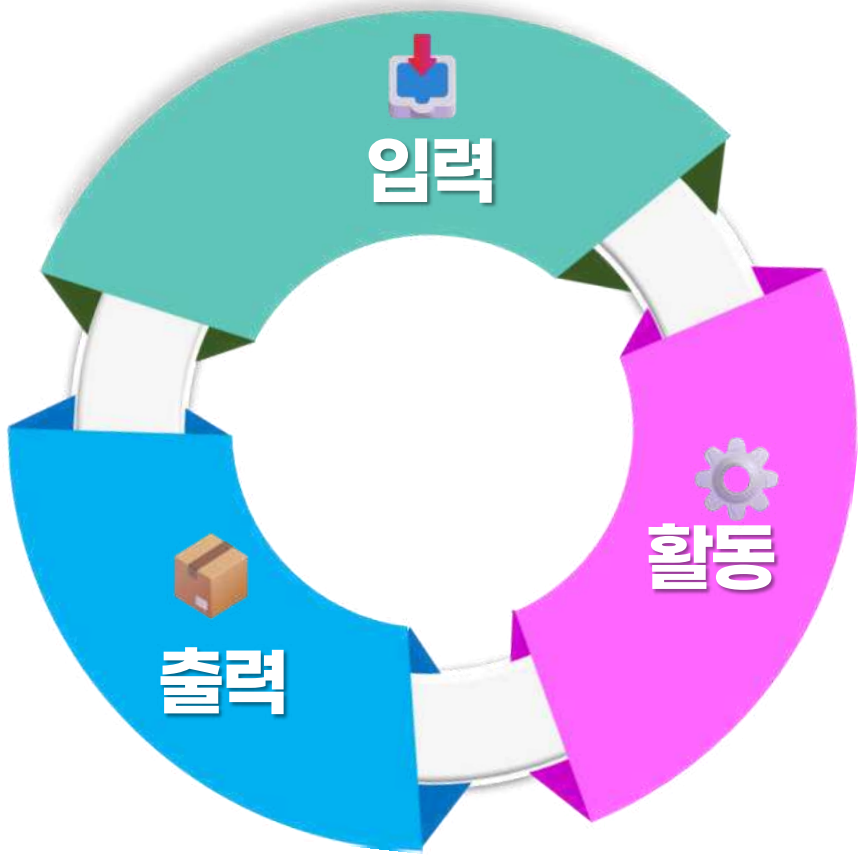
프로세스 접근과 PDCA, 품질의 엔진

PDCA는 조직의 품질 엔진이다.

심사 포인트

- ◆ 각 프로세스가 **PDCA 사이클**에 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.



ISO 9001 전체 지도 : 조항 1~10

– 프로세스를 설계하고, 실행하고, 개선하는 성과의 순환 –

HLS (High Level Structure)

공통 기반(1~3)



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.

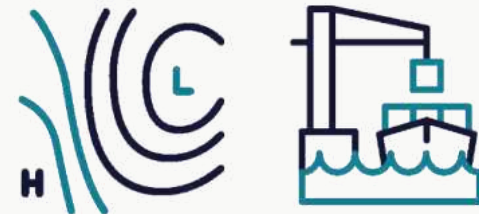


바다를 읽다: 조직의 상황

내·외부 이슈 및 이해관계자 분석 방법론

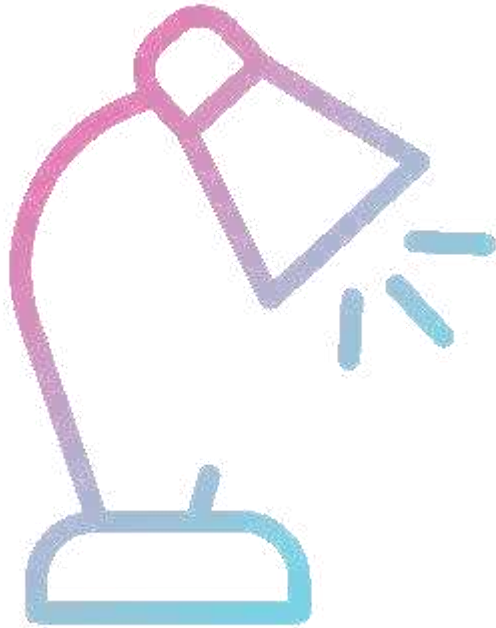
SWOT 분석을 통한 리스크와 기회 식별

항해에 나서기 전, 바다와 바람과 우리 배를 먼저 알아야 한다.



학습목표

(Auditor's Focus)



① 조직의 외부·내부 이슈를 파악하는 방법을 이해한다.

② 이해관계자(Interested Parties)의 요구를 분석하는 능력을 갖춘다.

③ QMS의 적용 범위(Scope)를 논리적으로 정의하고 검증할 수 있다.

④ ISO 19011의 “증거 기반 질문(Evidence-based Questioning)”을 적용한다.

바다를 알지 못한 항해는 방향을 잃는다

심사원의 첫 임무: 항로의 관찰

심사는 '문서 확인'이 아니라 '맥락 파악'에서 시작된다.

심사 포인트

- ◆ 조직은 외부환경(시장, 규제, 기술 등)을 어떻게 분석하는가?
- ◆ 내부환경(문화, 자원, 성과 등)은 어떻게 진단되는가?

Where | Who | What

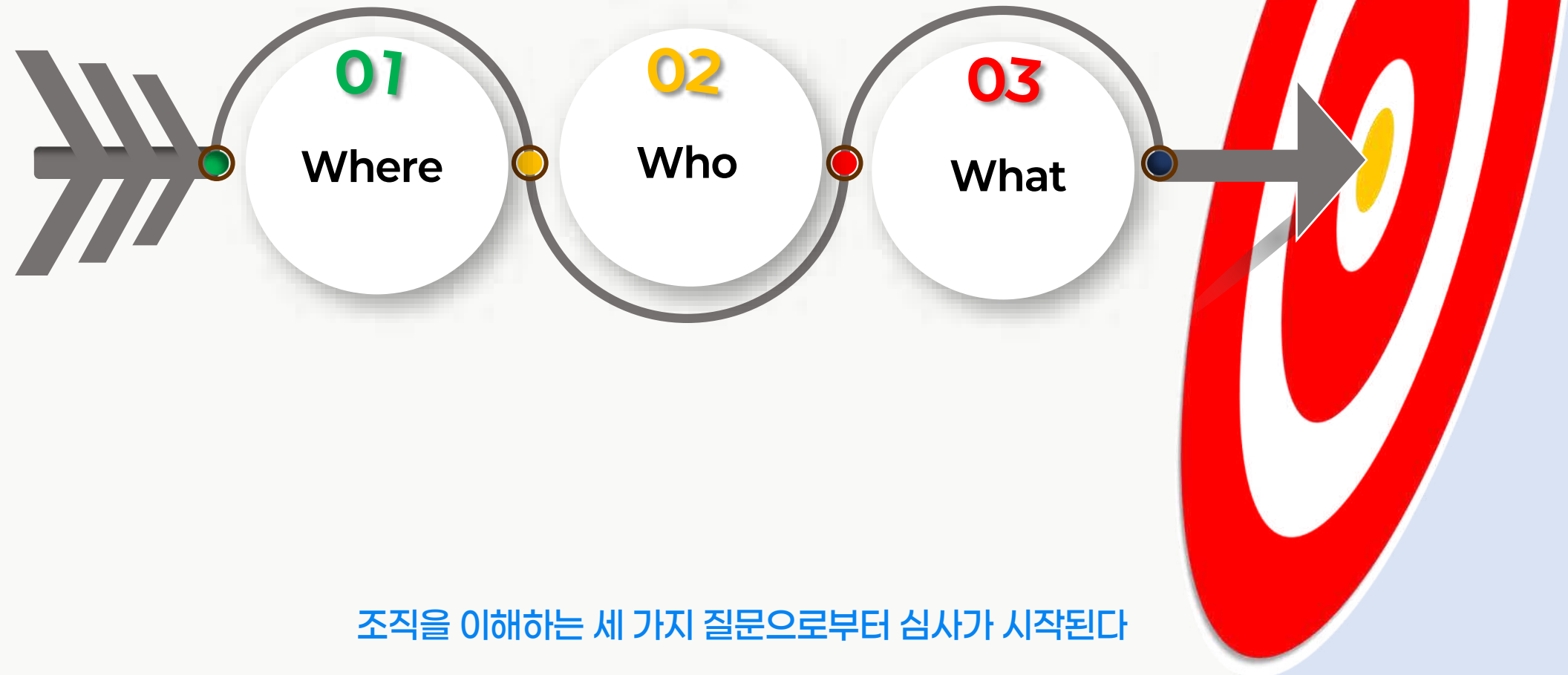


조직은 어디에 있는가? | 누구와 연결되어 있는가? | 무엇을 위해 항해하는가?

조직의 품질은 그가 선 위에 선 바다를 이해하는 데서 시작된다

심사원의 사고 항로: Where · Who · What으로 읽는 조직의 상황

조직은 어디에 있는가? 누구와 연결되어 있는가? 무엇을 위해 항해하는가?



조직을 이해하는 세 가지 질문으로부터 심사가 시작된다

같은 정보도, 해석이 다르면 판단이 달라진다

심사는 이제 해석에서 판단으로 간다

심사 포인트

- ◆ 같은 정보, 다른 해석, 다른 판단
- ◆ 심사는 확인이 아니라 해석의 과정이다
- ◆ 판단은 기준이 아니라 사고에서 나온다

[같은 정보] “조직의 상황”

● 심사원 A

“안정적” 해석

→ 리스크 낮음



● 심사원 B

“불확실” 해석

→ 리스크 높음

정보는 하나

👉 판단은 두 개

판단은 기준에서 나오지 않는다, 해석에서 나온다

요구가 시스템 안에서 실제로 작동하는가, 그 근거를 확인하는 것이 심사의 핵심이다

이해관계자 식별과 요구 관리: 조직의 관계를 심사하다

요구와 근거의 연결이 곧 심사의 핵심이다.

심사 포인트

- ◆ 이해관계자가 **식별·분류**되어 있는가?
- ◆ 각 이해관계자의 요구사항이 **정의·관리**되는가?
- ◆ 요구사항이 **품질목표**나 **프로세스**에 반영되는 근거가 있는가?



요구의 흐름을 보면, 조직의 품질이 보인다

같은 분석도, 해석에 따라 다른 리스크로 이어진다

해석이 바뀌면, 리스크가 바뀐다

심사 포인트

- ◆ SWOT은 결과가 아니라 리스크 판단의 출발점이다
- ◆ 같은 분석에서도 도출되는 리스크는 달라질 수 있다
- ◆ 심사원은 리스크 결과보다, 그 판단의 이유를 봐야 한다

SWOT 분석



심사원은 리스크를 판단하기 전에, 그 근거를 명확히 설명할 수 있어야 한다

리스크 판단은 해석에서 나오지만, 그 해석은 반드시 기준 위에서 이루어져야 한다

판단은 해석이 아니라 기준 위의 선택이다

판단 기준 3요소

- ◆ 판단은 **기준** 위에서 이루어져야 한다
- ◆ **기준**이 없으면 판단은 주관이 된다
- ◆ 심사원은 판단 이전에 **기준**을 명확히 해야 한다

판단 구조의 전환

● 해석 중심 판단

- 주관적
- 심사원마다
다른 판단



● 기준에 근거한 판단

- 일관성
- 설명 가능
- 재현 가능



설명할 수 없는 판단은 심사가 아니다

조직의 내·외부 이슈를 '기회와 리스크'로 전환한다

SWOT 분석을 통한 리스크와 기회 식별



리스크 · 기회 식별

조직은 SWOT 분석을 통해 품질목표와 리스크 관리의 방향을 설정한다.

내·외부 이슈 분석 → SWOT 도출 → 리스크·기회 식별 → QMS 반영

SWOT은 표가 아니라 '판단의 근거'이다.

조직의 전략적 사고가 품질경영의 리스크·기회로 연결되는 흐름을 보라.

SWOT은 리스크와 기회를 도출하는 분석의 출발점이다

SWOT 분석의 실제 적용 – 리스크와 기회의 연결

예시) A전자 제조팀 SWOT 요약

S(강점): 숙련된 인력 보유 --→ **기회**: 신기술 적용 프로젝트 주도

W(약점): 공정 자동화 부족 --→ **리스크**: 생산성 저하

O(기회): 정부의 친환경 지원 정책 --→ **기회**: 녹색 인증 확대

T(위협): 원자재 단가 상승 --→ **리스크**: 원가관리 실패 가능성



SWOT은 리스크와 기회를 도출하는 분석의 출발점이다

심사원은 SWOT의 결과를 보는 것이 아니라,
그 결과가 어떻게 리스크와 기회로 연결되었는지를 확인한다

같은 분석도 해석에 따라 전혀 다른 리스크로 이어진다

같은 SWOT, 다른 리스크 판단

심사 포인트

- ◆ SWOT 결과를 그대로 받아들이지 않는다
- ◆ 도출된 리스크의 판단 근거를 확인한다
- ◆ 리스크 판단의 타당성을 질문한다

조직의 SWOT 분석 결과

- 1 SWOT 결과**
- 2 도출된 리스크**
- 3 판단 근거 확인**
(무엇을 근거로 판단했는가?)
- 4 판단 타당성 검증**
(그 근거는 타당한가?)

심사는 리스크를 찾는 것이 아니라, 판단의 근거를 검증하는 것이다

판단의 차이는 결과가 아니라 질문에서 시작된다

이제 심사는 이렇게 수행된다

심사 관점

- ◆ 결과를 보기 전에, 판단의 근거부터 확인한다
- ◆ 판단의 근거를 명확히 설명할 수 있어야 한다
- ◆ 그 근거가 기준 위에서 타당한지 검증한다



심사는 결과가 아니라, 판단의 근거를 검증하는 것이다

범위(Scope)는 품질경영시스템의 지도이자 경계선이다. 조직이 어디까지 품질을 관리하는지를 명확히 정의해야 한다.

QMS의 경계를 심사하라: 품질시스템의 좌표를 그린다

범위(Scope)는 품질경영시스템의 지도 좌표다.

심사 포인트

- ◆ QMS의 경계가 명확히 정의되어 있는가?
- ◆ 배제(Exclusion)는 타당하게 근거화되어 있는가?
- ◆ 정의된 범위가 실제 제품·서비스·프로세스를 반영하는가?



범위가 넓으면 관리의 책임이 커지고,
범위가 불명확하면 심사는 방향을 잃는다



범위를 확인하는 순간, 품질시스템의 좌표가 보인다.

Context → Interested Party → Scope는 하나의 논리 체계다.

이슈·이해관계자·범위의 연결: 심사는 논리의 흐름을 본다

Context → Interested Party → Scope는 따로 심사되는 것이 아니라, ‘연결된 결과’를 검증해야 한다

심사 포인트

- ◆ 외부·내부 이슈가 이해관계자의 요구와 어떻게 **연결**되어 있는가?
- ◆ 그 요구가 실제 QMS 범위 정의에 **반영**되어 **일관성**을 가지는가?
- ◆ 세 요소가 서로 다른 방향을 가리키고 있지 않은가?

내부 환경

- 조직 문화, 자원, 역량, 성과

01

내부 강점과 약점

VS

외부 환경

- 시장, 기술, 경쟁, 규제

02

외부 기회와 위협

이슈 --> 이해관계자 요구 --> QMS 범위

이슈의 흐름을 읽을 때, 품질시스템의 방향이 드러난다

요구는 고정된 데이터가 아니라, 환경 변화에 따라 주기적으로 갱신되어야 한다

이해관계자 요구사항은 '살아있는 정보'다

심사 포인트

- ◆ 조직은 요구사항을 어떤 주기로 검토·갱신하는가?
- ◆ 변경된 요구사항은 품질목표나 리스크 평가에 반영되는가?
- ◆ 이해관계자 관리 절차가 실질적으로 운영되고 있는가?



심사원 Q: “최근 이해관계자 요구 변화는 어떻게 관리하시나요?”

피심사원 A: “분기별 경영검토 시점에 업데이트합니다.”

변화하는 요구를 읽는 감각이 심사원의 경쟁력이다

증거 기반 질문(Evidence-based Questioning)으로 검증하라

ISO 19011의 원칙으로 본 Scope의 타당성

범위는 '문서'가 아니라 '사실'로 증명된다.

심사 포인트

- ◆ 심사원은 범위 정의의 근거를 어떻게 확인하는가?
- ◆ 인터뷰·현장관찰·기록을 통해 범위의 현실성을 판단하는가?

Evidence Trace Flow



기준 확인 --> 운영 검증 --> 일치 판단

심사는 문서에서 시작해, 현장에서 확인하고, 근거로 판단한다

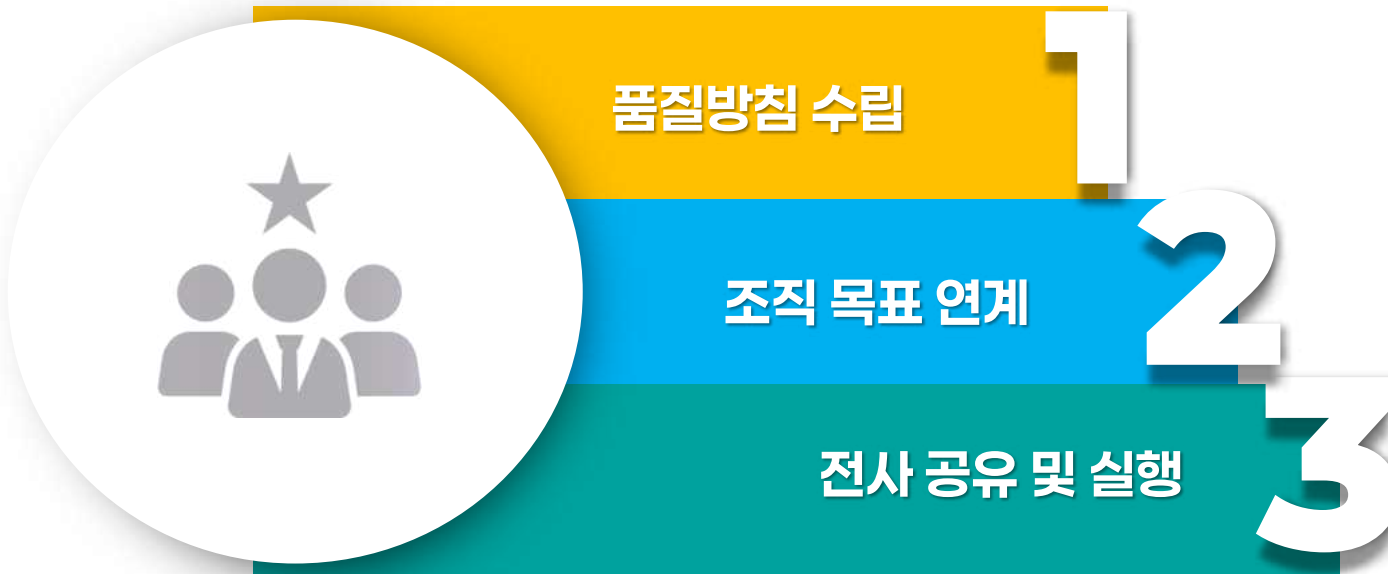
리더십은 선언이 아니라 행동이다

리더의 품질방향 설정 의지

품질방침은 경영자의 의지를 시각화한 나침반이다.

심사 포인트

- ◆ 최고경영자는 품질방침을 어떻게 수립·전달하는가?
- ◆ 방침이 조직의 전략과 일관성을 가지는가?



리더의 의지 → 방침 → 실행

심사원 Q: “리더는 품질방침을 어떻게 구성원에게 전달합니까?”

리더 A: “전사 타운홀 미팅에서 비전과 방침을 직접 설명합니다.”

품질방침은 조직의 향로를 드러내는 지도다.

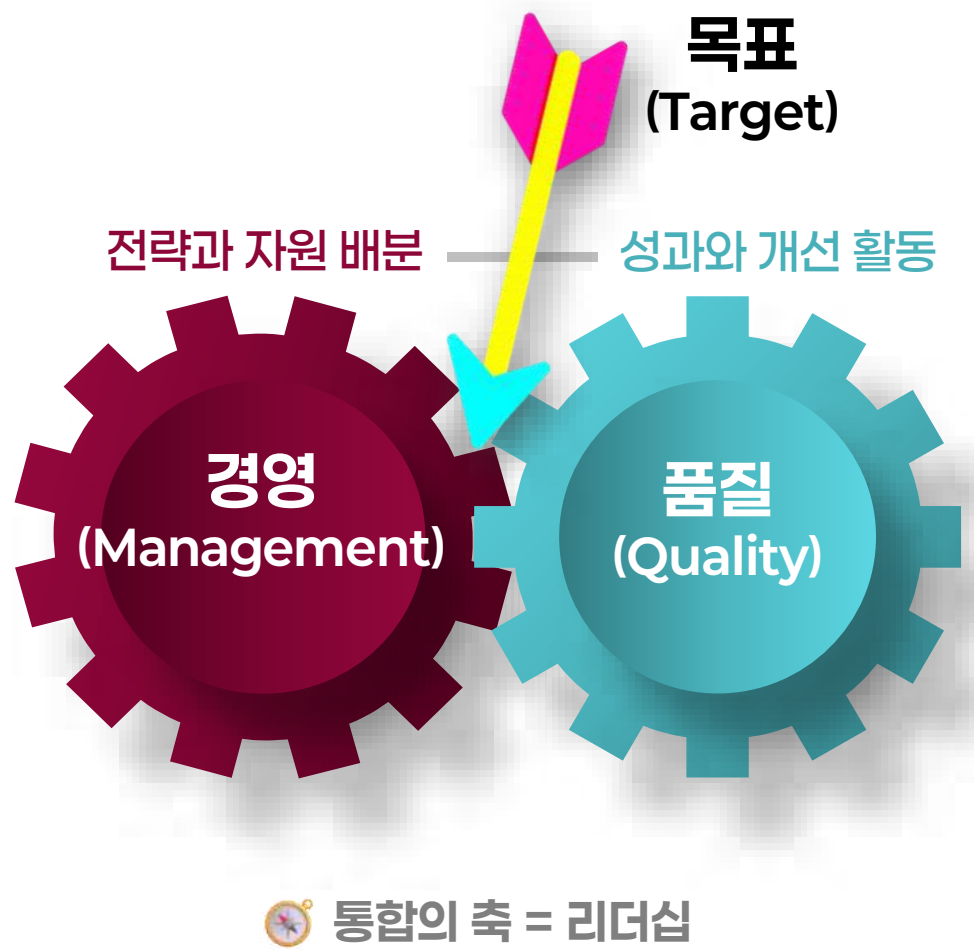
품질은 경영의 일부가 아니라 경영 그 자체다

경영과 품질의 통합을 실현하는 리더십

리더는 품질을 통해 경영을 실현한다.

심사 포인트

- ◆ 리더는 품질 목표를 조직의 비전과 어떻게 연결하는가?
- ◆ 품질성고가 경영성고에 어떻게 반영되는가?



경영의 언어와 품질의 언어는 하나로 통합되어야 한다.

리더십은 통제보다 방향 제시다

리더는 품질문화를 조성하는 항해의 조타수

품질문화는 리더의 행동에서 시작된다.

심사 포인트

- ◆ 리더는 구성원의 책임감과 자율성을 어떻게 이끌어내는가?
- ◆ 실패를 학습의 기회로 전환하는 문화가 존재하는가?



메시지 전달



행동 모방

문화 정착

리더의 메시지 --> 행동의 모델링 --> 문화의 확산

품질문화는 리더의 일관된 메시지에서 자란다.

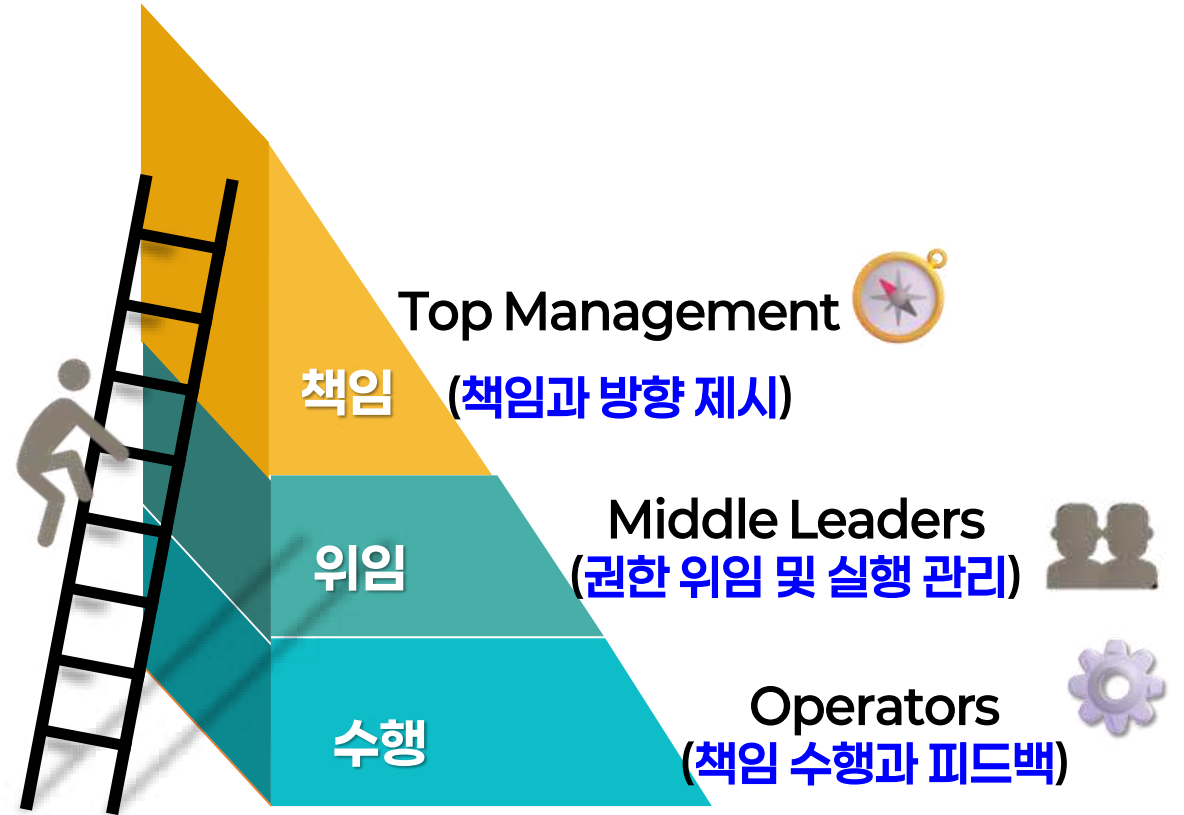
명확한 역할 정의가 조직의 품질을 보호한다

책임과 권한의 일관성 확보

책임은 명확히, 권한은 합리적으로

심사 포인트

- ◆ 각 수준의 리더가 자신의 책임·권한을 인식하는가?
- ◆ 권한 위임이 효과적으로 이루어지고 있는가?



명확한 역할이 품질시스템의 균형을 잡는다.

리더는 고객의 목소리를 가장 먼저 들어야 한다

고객 중심의 리더십 구현

고객만족은 리더의 경영철학에서 출발한다.

심사 포인트

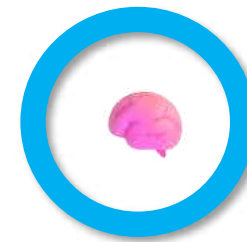
- ◆ 경영자는 고객요구를 어떻게 파악하고 반영하는가?
- ◆ 고객만족 데이터가 전략회의에서 논의되는가?



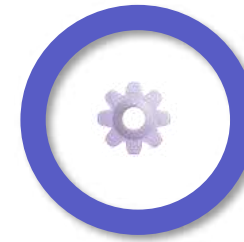
Voice of Customer Flow



고객요구
인식



리더의
반영 결정



조직
실행



만족도
피드백

리더의 관심이 곧 품질의 우선순위다.

리더십은 보고서보다 현장에서 보인다

심사원의 시선으로 본 리더십의 증거

리더의 품질에 대한 태도가 조직을 비춘다.

심사 포인트

- ◆ 리더는 품질 관련 의사결정에 실제로 참여하는가?
- ◆ 현장에서 리더의 메시지가 일관되게 전달되는가?

관찰의 흐름(Observation Flow)



품질 관련
의사결정 참여



리더의 메시지가
조직 문화로 반영



현장에서 **리더의 의지**를
증거로 읽는다

리더 의사결정 --> 조직 실행 --> 심사원 관찰

Leadership Evidence Flow

좋은 심사는 리더의 의지를 증거로 읽는다



선장의 의지: 리더십

최고경영자의 의지와 품질방침의 연결성 확인

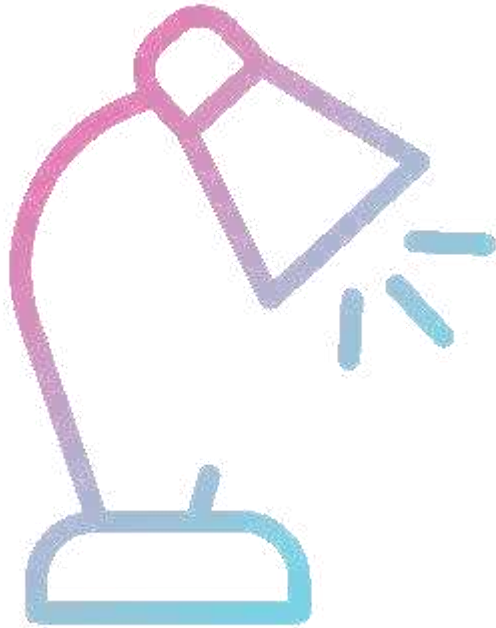
조직의 역할, 책임 및 권한의 명확성 심사



선장의 방향 제시가 모든 선원의 움직임을 결정한다.

학습목표

(Auditor's Focus)



① 리더십의 본질이 조직 방향성에 어떻게 영향을 주는지 이해한다.

② 리더의 '참여'와 '책임'이 QMS 운영에 미치는 실제 효과를 설명할 수 있다.

③ 품질 방침(Policy)과 목표가 조직 전략과 어떻게 정렬되어야 하는지 평가할 수 있다.

④ 심사 시 리더십의 '증거'를 관찰하고, 인터뷰 질문으로 확인할 수 있다.

방침은 선언이지만, 리더십은 행동이다.

리더의 ‘말’이 아니라 ‘의지’를 읽는다

리더십은 말이 아니라 선택의 흔적이다

심사 포인트

- 최고경영자는 품질방침을 단순히 선언하는가, 아니면 행동으로 보여주는가?
- 방침이 실제 의사결정·자원배분에 반영되고 있는가?
- 리더의 판단 근거가 데이터, 목표, 혹은 경험 중 무엇에 기반하고 있는가?



방침은 선언이지만, 리더십은 행동이다.

리더의 결정에는 이유가 있다.

심사원은 그 ‘이유의 흔적’을 읽는다

리더의 결심이 조직의 방향이 된다.

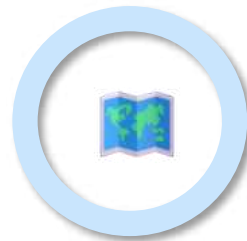
품질방침은 리더의 의지를 시각화한 지도

방침은 조직의 방향을 말하는 리더의 언어다

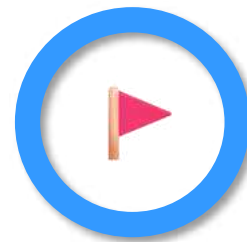
심사 포인트

- 품질방침이 조직의 전략과 일관성을 유지하고 있는가?
- 방침-목표-성과 간 연결(Alignment)이 명확히 보이는가?
- 방침이 현장 구성원의 목표·행동으로 전개되고 있는가?

Policy → Objectives → Deployment → Results



리더의 방향
제시



전략과 일관된
목표 설정



부서·개인
목표로 전개



실행 성과
및 검증

리더의 방침은 방향이며, 그 일관성이 품질의 수준을 결정한다.

방침이 곧 리더십의 언어다.

심사원은 방침의 ‘의도’와 ‘판단 근거’를 추적한다.

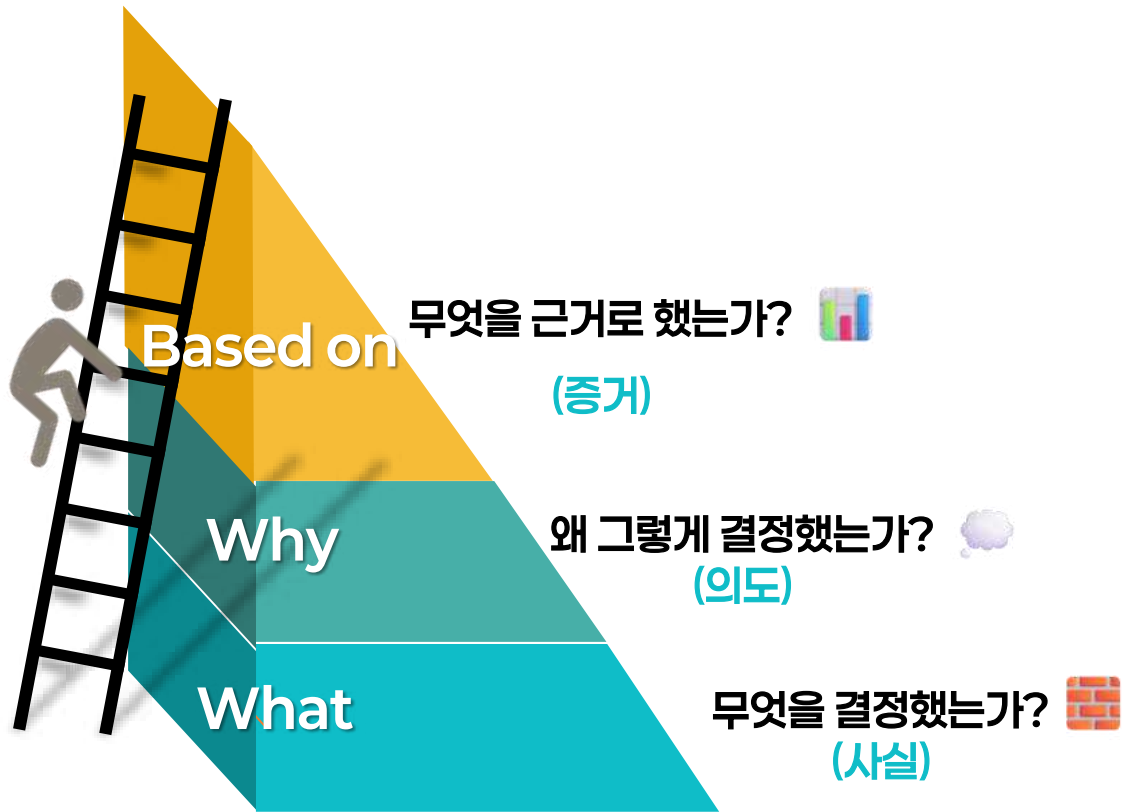
리더는 무엇을 결정했고, 왜 그렇게 했는가?

좋은 리더는 이유를 말할 수 있고, 근거를 보여줄 수 있다

심사 포인트

- 리더의 결정이 어떤 근거(데이터, 분석, 경험)에 기반하고 있는가?
- 의사결정 과정이 일관되고, 방침과 연결되어 있는가?
- 판단의 이유를 설명할 수 있는가, 아니면 단순한 ‘지시’인가?

무엇(사실) → 왜(의도) → 무엇에 근거(증거)



심사원은 위로 올라갈수록 리더의 ‘판단 품질’을 읽는다

판단의 근거가 곧 리더십의 품질이다.

리더의 철학이 구성원의 행동으로 나타날 때 품질은 살아난다.

참여는 리더십의 연장선이다

참여는 리더십이 현장에서 숨 쉬는 방식이다

심사 포인트

- 구성원은 리더의 방침과 목표를 실제로 이해하고 있는가?
- 직원들이 품질목표 달성 과정에 자발적으로 참여하고 있는가?
- 리더의 의사결정이 현장의 행동과 연결되어 있는가?

비전 → 전달 → 이해 → 행동 → 피드백 → 비전



참여 없는 리더십은 존재하지 않는다.

참여는 리더십의 '결과이자 증거'다.

책임과 권한이 일관될 때 조직은 흔들리지 않는다.

명확한 역할이 품질의 균형을 만든다

불분명한 책임은 품질을 무너뜨린다

심사 포인트

- 조직 내 역할과 책임이 명확히 정의되어 있는가?
- 각 책임에 상응하는 권한이 부여되어 있는가?
- 역할 간 중복, 공백, 모호성이 품질에 영향을 주지 않는가?



권한이 없으면 실행은 멈추고,
책임을 없으면 품질은 흩어진다.

명확함이 신뢰를 낳는다.

고객의 목소리를 가장 먼저 듣는 리더가 품질을 만든다.

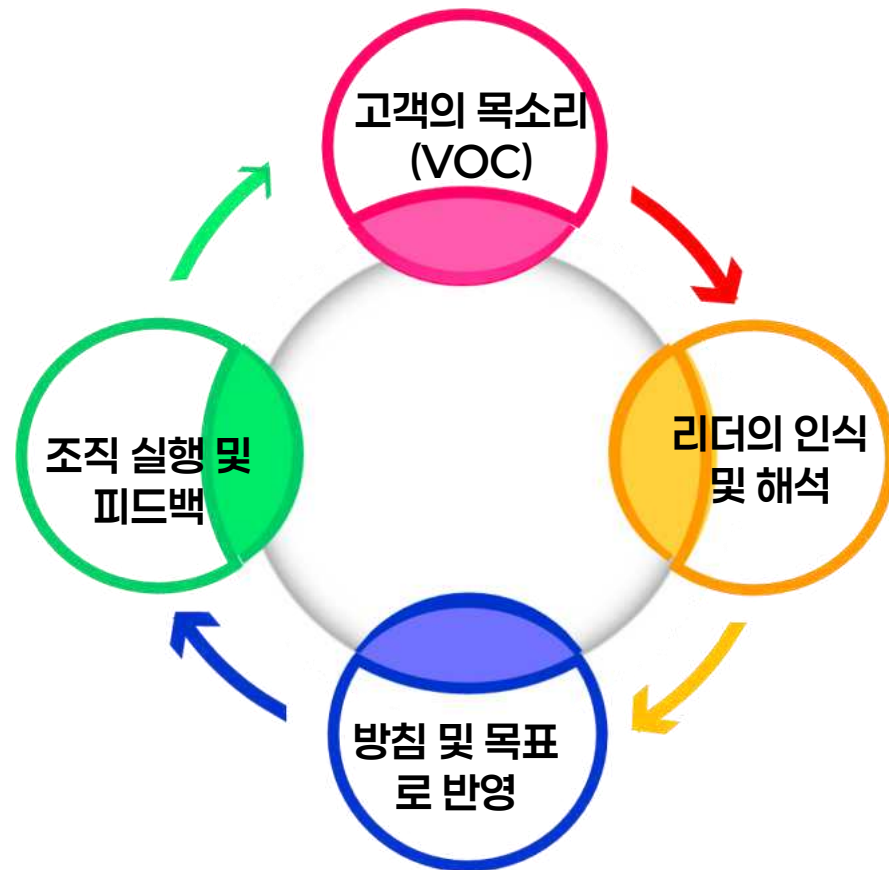
리더의 관심이 곧 품질의 우선순위다

리더가 먼저 듣는 소리가, 품질의 첫 신호다

심사 포인트

- 리더는 고객의 요구사항과 불만사항을 직접 파악하고 있는가?
- 고객의 피드백이 경영방침·목표 설정에 반영되는가?
- 조직은 고객의 목소리를 '데이터'가 아닌 '결정의 근거'로 활용하는가?

리더의 관심이 흐름을 품질로 바꾼다



품질은 리더의 관심이 흐르는 방향으로 자란다.

리더의 사고가 조직의 품질 수준을 결정한다.

리더십은 시스템이 아니다, 문화다

품질문화의 출발점은 리더의 의지와 행동이다

심사 포인트

- 나는 리더의 방침에서 '의지'를 읽어낼 수 있는가?
- 리더의 판단 근거를 근거 중심(Evidence-based)으로 파악하는가?
- 리더의 행동이 조직의 방향과 일관성을 유지하는가?
- 구성원의 참여와 책임이 균형을 이루고 있는가?
- 고객의 목소리가 경영 판단에 반영되는가?

의지 → 방침 → 판단 → 참여 → 균형 → 고객 중심



시스템은 절차로 유지되지만, 문화는 태도로 유지된다.

리더의 사고방식이 곧 조직의 품질 철학이다

보이지 않는 의지를 증거로 읽다

심사원의 나침반: 리더십을 읽는 법

심사 포인트

- 리더십 심사의 목적은 무엇인가?
- 리더의 의지가 어떻게 시스템에 반영되는가?
- '문서 확인'이 아닌 '행동 확인'으로 전환하고 있는가?



N: Observation (관찰) | **E:** Question (질문)
S: Evidence (증거) | **W:** Alignment (정렬)

리더십은 말이 아니라, 조직의 선택 속에서 드러난다.

리더의 사고가 조직의 품질 수준을 결정한다.

문서가 아닌 의지를 심사하라

심사 포인트

- 방침 선언 외에 리더의 행동 증거는 있는가?
- 리더의 결정이 데이터·성과에 연결되어 있는가?

선언 (Policy) → 실행 (Action) → 결과 (Result)

01



선언

Say

02



실행

Do

03



결과

Prove

리더십은 말이 아니라, 행동의 흔적으로 증명된다.

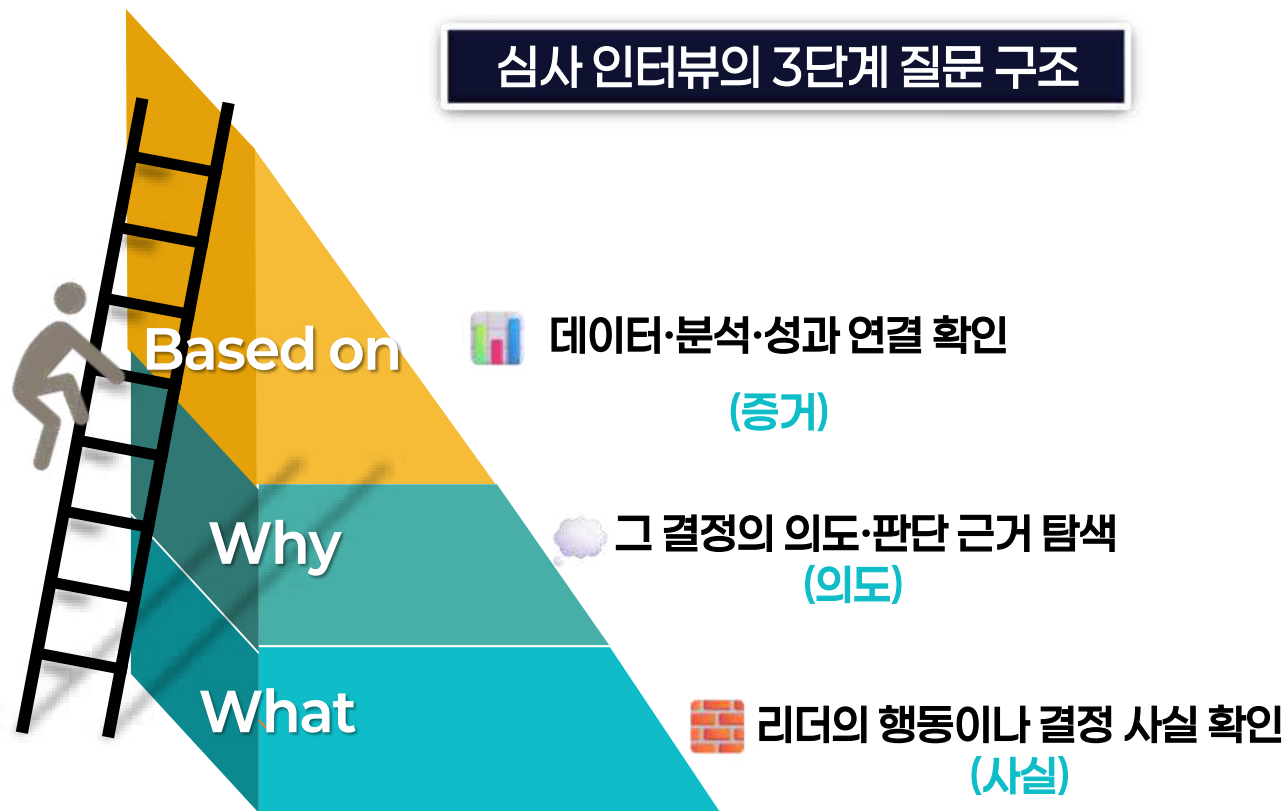
심사원은 '무엇을 했는가'보다 '왜 그렇게 했는가'를 묻는다

리더의 흔적을 찾아라: 인터뷰의 기술

심사 포인트

- 리더의 의도를 탐색하기 위한 인터뷰 질문은?
- “왜?”라는 질문이 심사의 질을 바꾸는가?

심사 인터뷰의 3단계 질문 구조



Fact → Intent → Evidence

Fact는 행동을 보여주고, Intent는 리더의 철학을 드러낸다

좋은 심사원은 '무엇'을 듣지 않고, '왜'를 탐색한다

심사원은 '리더의 말'이 아니라, '조직의 움직임'을 본다

의지 → 방침 → 실행의 정렬을 읽는 법

심사 포인트

- 리더의 방침이 조직의 목표와 일관된 방향성을 유지하고 있는가?
- 각 부서의 실행이 방침과 실제로 연결되어 있는가?
- 리더의 의지가 전략 → 목표 → 실행으로 전개되는 흐름이 보이는가?

리더십 정렬(Alignment)의 3단계 흐름



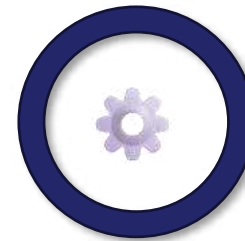
의지 (Intent)

리더의 철학·결심이 출발점
(방향 설정)



방침(Policy)

의지가 조직 언어로 전환됨
(전략적 의사표현)



실행(Action)

방침이 부서 목표와 실행 계획
으로 구체화됨

Intent → Policy → Action → ★ Result

리더의 의지는 방침으로 말하고, 실행으로 증명된다

리더의 철학은 시스템 곳곳에서 흔적을 남긴다

리더십의 5가지 증거

심사 포인트

- 리더의 의지가 실제로 어떤 조직적 증거로 나타나고 있는가?
- 리더십의 흔적이 시스템, 자원, 의사결정, 목표, 고객 중심성에서 일관되게 보이는가?
- 리더의 언행이 ‘방침 → 실행 → 성과’로 이어지는 증거의 연쇄(Chain of Evidence)를 이루고 있는가?



리더십은 말로 드러나지 않는다.

조직의 시스템, 결정, 행동, 그리고 고객 중심성 속에서 증명된다

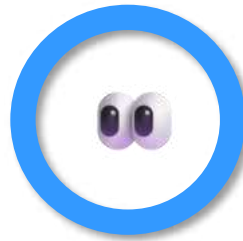
심사원은 리더의 '행동'을 관찰하고, 그 '의미'를 구조화한다

리더십을 증거로 전환하기

심사 포인트

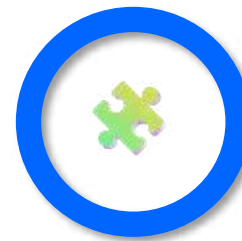
- 리더의 행동·의사결정·소통·자원배분 등의 증거를 체계적으로 수집하고 있는가?
- 관찰된 사실이 단순한 사례가 아니라 리더십의 패턴(일관성)으로 해석되는가?
- 리더의 말과 행동, 결과 간의 **인과적 연결(Chain of Reasoning)**이 드러나는가?
- 이 증거가 조직의 품질문화와 **정렬(Alignment)**되어 있는가?

리더십 증거 전환의 3단계 구조



Observation (관찰)

리더의 행동, 결정, 메시지, 회의, 투자 등 현상 관찰



Interpretation (해석)

관찰된 사실이 리더의 의지·방침·가치와 어떻게 연결되는지 분석



Evidence (증거화)

리더십의 의도와 실행 간 일관성이 증명되는 자료화 단계

Observation → Interpretation → Evidence



심사원
(Decision)

심사원의 역할은 리더의 말을 기록하는 것이 아니라,
그 말이 남긴 행동의 흔적을 증명하는 것이다

리더의 한마디보다, 그 한마디가 조직에서 어떻게 움직이는지가 중요하다

사례 분석: 말뿐인 리더 vs 행동하는 리더

심사 포인트

- 리더의 **방침과 행동 간 일관성**은 어떻게 드러나는가?
- 리더의 의지가 실제로 **조직의 실행과 문화에 반영**되는가?
- 심사원은 ‘선언적 리더십(Declaration)’과 ‘실행적 리더십(Action Leadership)’을 구별할 수 있는가?
- 말뿐인 리더의 특징은 무엇이며, 행동하는 리더는 어떤 증거를 남기는가?

구분	말뿐인 리더 (Declarative Leader)	행동하는 리더 (Action Leader)
1. 의지 표현	‘비전 선언’에 머무름	행동 계획과 자원 투입으로 구체화
2. 데이터 활용	감에 의존한 판단	근거 기반(Data-based) 의사결정
3. 구성원 참여	일방적 지시 중심	구성원의 자발적 참여 유도
4. 품질 문제 대응	보고서로 해결하려 함	현장 중심 실질적 조치
5. 리더의 존재 방식	연설로 드러남	일상 속 행동으로 드러남

말뿐인 리더 → 문서 중심 → 방침의 단절 → 불신의 문화

행동하는 리더 → 실행 중심 → 방침의 정렬 → 신뢰의 문화

리더십의 품질은 말의 무게가 아니라, 그 말이 남긴 행동의 무게로 판단된다

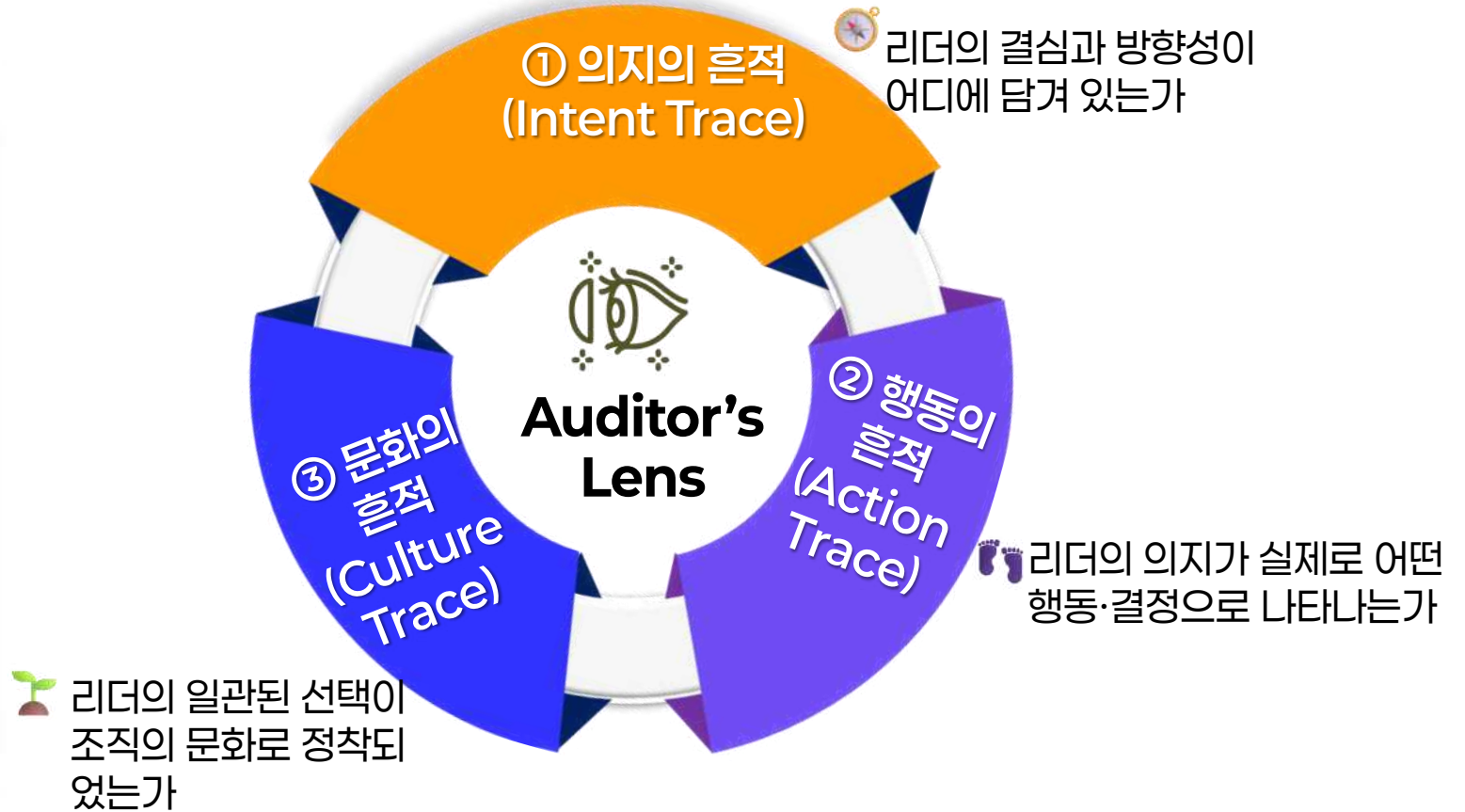
리더의 말이 아니라, 리더의 선택과 행동에서 조직의 품질문화를 읽어라

리더의 흔적을 읽는 심사원이 되라

심사 포인트

- 리더의 결정·행동·소통·자원투입 속에서 품질문화의 방향성을 읽고 있는가?
- 리더의 의지와 방침, 실행 간의 일관된 흔적(Trace of Alignment) 을 포착할 수 있는가?
- 심사원이 조직의 문서가 아닌 문화의 작동 방식을 관찰하고 있는가?
- 관찰한 흔적을 의도 → 행동 → 결과의 흐름으로 해석할 수 있는가?

리더의 흔적을 읽는 심사원의 시선



Intent → Action → Culture

진정한 심사원은 문서를 넘어서 리더의 철학과 행동의 흔적을 읽는다

같은 상황에서도 최종 결정은 리더의 선택에 달려 있다

누가 최종 판단을 책임지는가?

리더 판단 질문

- 이 판단은 왜 그렇게 **결정**되었는가
- 그 판단의 근거는 무엇으로 **설명**되는가
- 그 판단의 **결과**에 **책임지는 주체**는 누구인가

공급망 기준 강화를 요구받은 상황

→ 비용 증가 우려
→ 도입 보류

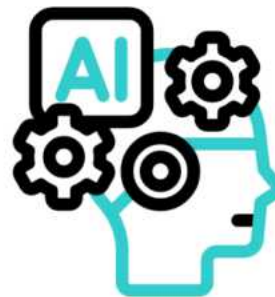


→ ESG 요구 대응 필요
→ 즉시 적용

같은 상황, 다른 판단

AI가 리스크를 낮다고 판단한 상황

→ AI 결과 신뢰
→ 리스크 낮음 판단



→ 데이터 한계 확인
→ 추가 검증 필요

AI는 판단을 돕지만, 최종 결정은 사람이 내린다

같은 상황에서도 최종 판단은 리더의 선택에 달려 있다

리더의 판단은 반드시 KPI(성과지표)를 통해 검증되어야 한다

판단은 결과로 검증 된다

KPI 검증 질문

- ① **판단** → 어떤 **결정**을 내렸는가
- ② **실행** → 그 판단이 실제로 **적용**되었는가
- ③ **결과** → 그 결과는 **성과지표**로 검증되는가

"이 판단은 어떤 지표로 증명되는가?"



→ 성과지표 변화로 검증

예: 탄소배출 감소 목표
→ 실제 불량률 / 비용 변화로 검증



→ 데이터 정확도로 검증

예: 자동 검사 도입
→ 오판율 / 재작업률로 검증

모든 판단은 결과로 검증되지 않으면 의미가 없다

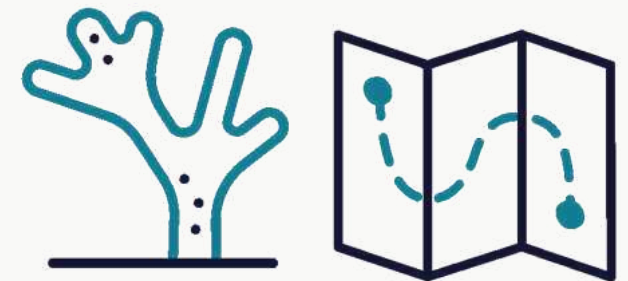
4

항로를 그리다: 기획

리스크와 기회를 다루는 조치의 기획 (리스크 기반 사고)

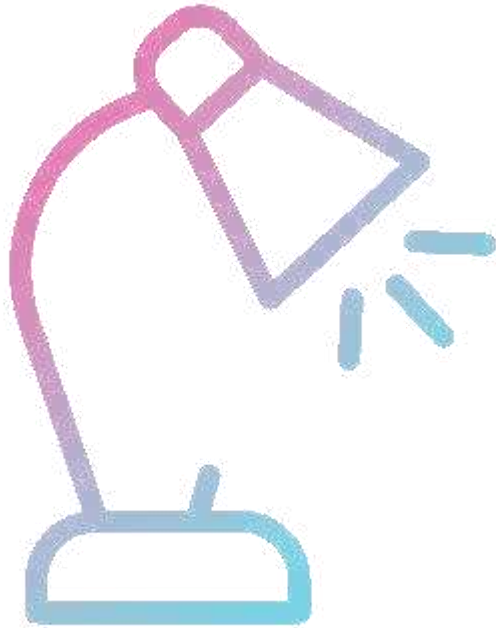
측정 가능한 품질목표 수립 및 달성 계획 검증

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.



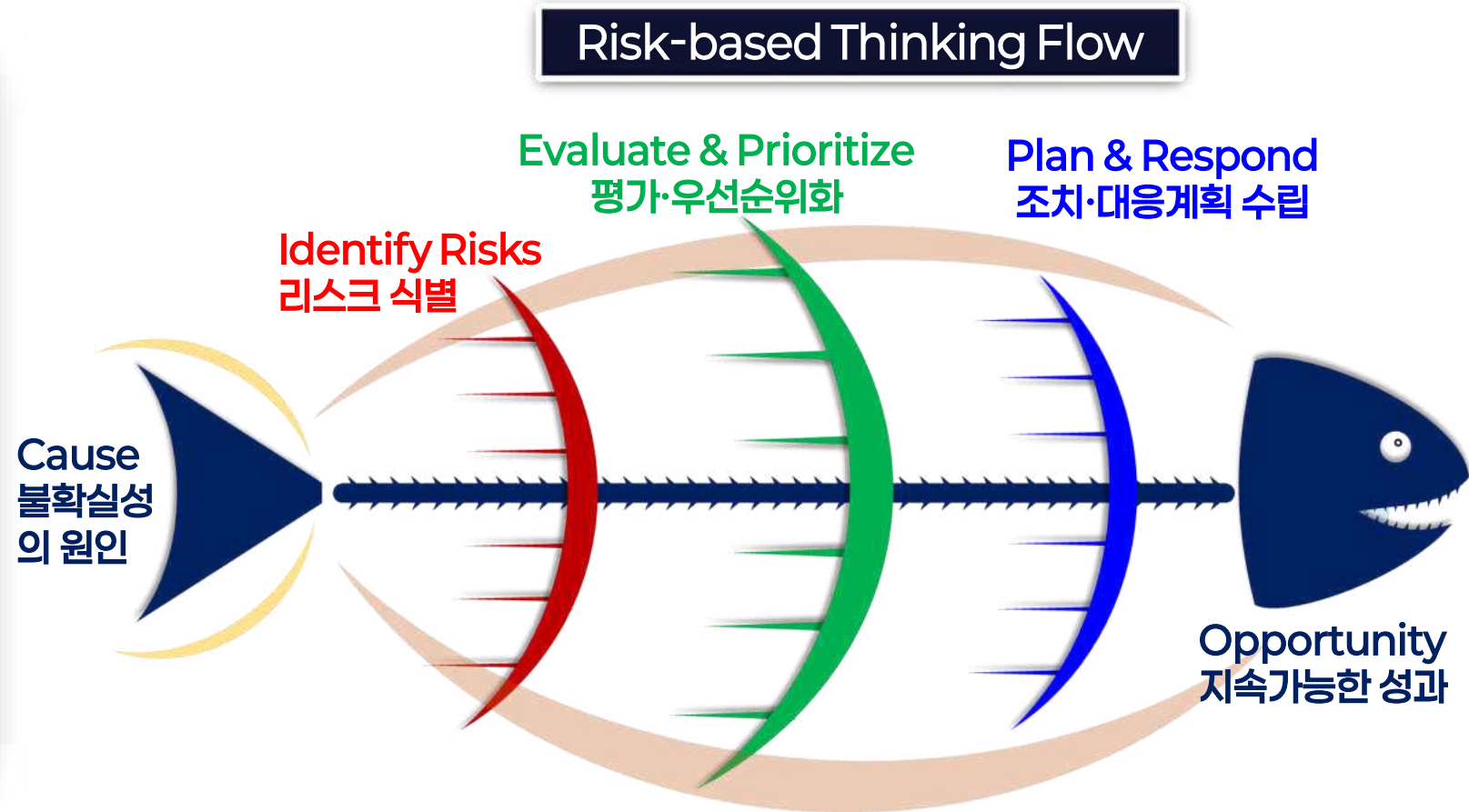
리스크는 피하는 것이 아니라, 대비의 언어다.

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)



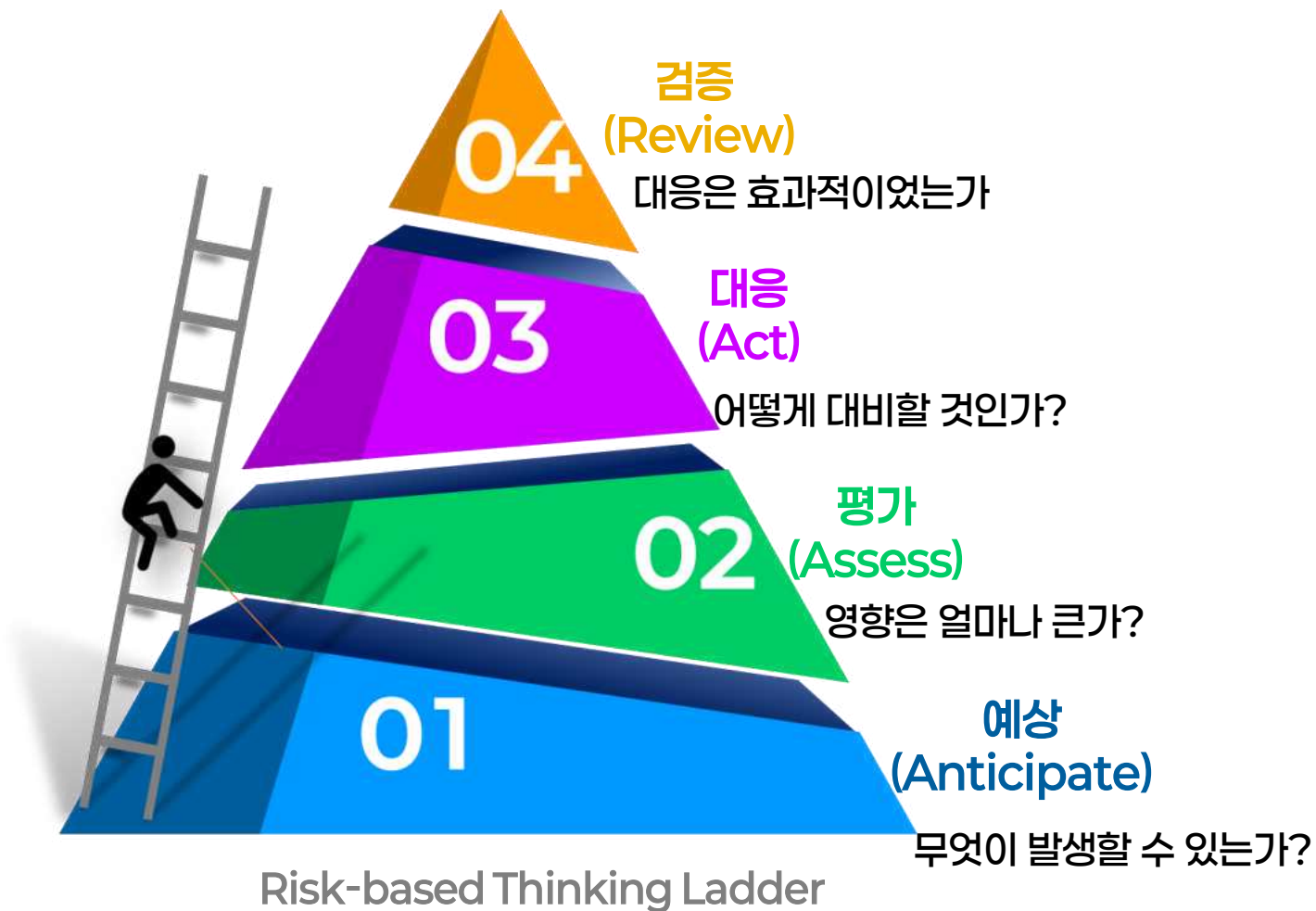
Identify → Plan → Act

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?

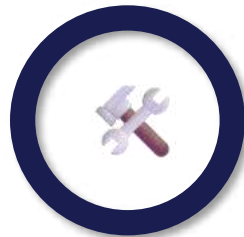
리스크 → 대응 → 학습 → 기회 창출



리스크 발생

사례: 고객 클레임 발생

결과: 재발률 40% 감소, 내부 품질문화 강화



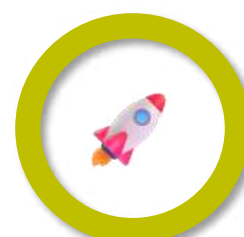
대응 조치

→ 대응 과정의 표준화



학습/ 피드백

→ 개선안 공유



기회/개선 성과

→ 신규 품질지표 도입

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.

리스크 기반 사고로부터 도출된 품질목표가 조직의 전략과 실행계획이 얼마나 정렬되어 있는지를 해석하는 심사

품질목표를 설계하다: 실행력의 향로

학습 포인트

- ISO 9001 Clause 6.2의 품질목표 요구사항을 이해한다.
- 목표가 리스크 기반 사고의 결과와 어떻게 연결되는지 파악한다.
- SMART 기준으로 목표의 품질과 실행 가능성을 평가한다
- 목표-계획-성과 간의 정렬성을 심사원의 관점에서 진단한다.



SMART한 목표가 SMART한 실행을 만든다.

Clause 6.2 — 품질목표는 실행 가능해야 한다.

Clause 6.2 품질목표의 의도

심사 포인트

- 품질목표는 조직의 품질 방침(Policy) 및 리스크 기반 사고 결과와 연계되어 있는가?
- 목표 달성을 위한 책임(Responsibility), 자원(Resources), 일정(Timeline) 이 명확히 정의되어 있는가?
- 목표의 달성 여부를 측정할 지표(Indicator) 와 평가 방법(Method) 은 설정되어 있는가?
- 목표 관리 결과가 경영검토(Management Review) 로 환류되고 있는가?

01

리더의 방침
(Policy)

02

품질목표
(Objectives)

03

실행계획
(Action
Plans)

Policy → Objectives → Action Plans

“품질목표는 달성 가능하고, 측정 가능해야 한다.”

– ISO 9001:2015, Clause 6.2

심사원은 방침-목표-실행의 정렬성을 통해 조직의 품질경영 사고를 해석한다.

목표는 선언이 아니라 시스템이다

심사 포인트

- 목표는 품질방침(Policy)과 리더십 의도에서 파생되었는가?
(방침과 목표 간 논리적 연계성 확인)
- 목표 달성을 위한 실행 계획은 리스크 기반 사고 결과와
일관되는가? (Clause 6.1 과의 정렬성 확인)
- 측정 가능한 지표(Indicator)와 달성 기준(Target)는
명확하게 설정되어 있는가? (SMART 원칙 검증)
- 성과와 학습 결과는 경영검토(Management Review)로
환류되고 있는가?
(PDCA의 'Check-Act' 연계성 확인)

01

리더의 방침
(Policy)

정렬성

02

품질목표
(Objectives)

측정
가능성

03

실행계획
(Action Plans)

증거성

“조직은 품질방침과 일치하며, 달성 가능하고 측정 가능한 품질목표를 수립해야 한다.”

– ISO 9001:2015, Clause 6.2

심사원은 목표의 명확성·측정성·달성가능성을 통해 실행력을 검증해야 한다

SMART 목표 검증 프레임

실행 가능성을 검증하는 기준

심사 포인트

- 목표가 구체적(Specific)으로 정의되어 있는가?
- 성과를 객관적으로 측정(Measurable)할 수 있는 지표가 설정되어 있는가?
- 리더십이 제시한 자원과 책임을 고려할 때 목표가 달성 가능(Achievable)한가?
- 목표 달성 시점(Time-bound)이 명확히 설정되어 있는가?
- 목표 간의 연계성과 정렬성(Relevance)은 방침과 일치하는가?



“품질목표는 **관련 기능·계층·프로세스**별로 설정되어야 하며, 달성을 위한 계획이 수립되어야 한다.”

– ISO 9001:2015, Clause 6.2.2

심사원은 조직의 목표가 실제 실행계획과 성과로 연결되는지를 증거 중심으로 검증해야 한다

품질목표의 정렬 구조 (Alignment Ladder)

심사 포인트

- 품질목표는 리더의 품질방침 및 경영방향과 논리적으로 일관되는가?
- 실행계획은 목표 달성의 경로를 구체적으로 제시하고 있는가?
- 계획 수립 시 필요한 자원(인력·예산·시간 등)이 명확히 고려되었는가?
- 성과 결과는 목표 달성의 근거로 제시될 수 있는가?
- 목표-계획-성과 간 PDCA 흐름이 일관되게 관리되고 있는가?

Policy → Quality Objectives → Action Plans → Results (Performance)



“조직은 품질목표 달성을 위한 계획을 수립하고, 그 결과를 검토·평가해야 한다.”

– ISO 9001:2015, Clause 6.2.2

심사원은 목표 달성 결과를 통해 계획의 타당성과 시스템의 학습력을 검증해야 한다

성으로 완성되는 목표의 순환 (Performance Review Loop)

심사 포인트

- 성과 결과는 계획된 목표 대비 어느 수준으로 달성되었는가?
- 목표 미달 시 그 원인은 분석되었는가?
(리스크, 자원, 프로세스 등)개선 조치가 다음 기획 주기에 반영되고 있는가?
- 경영검토(Management Review)를 통해 목표 달성 현황이 주기적으로 검토되는가?
- 성과 검증 결과가 조직의 전략적 의사결정으로 연결되는가?

PDCA 순환 구조



“조직은 품질목표 달성 정도와 그에 대한 개선의 필요성을 검토해야 한다.”

– ISO 9001:2015, Clause 9.3.2

품질목표의 정렬성에서 성과 검증까지 — 계획의 타당성과 실행력은 심사의 핵심이다

목표는 실행으로 증명된다

핵심 요약

- 1 정렬성(Alignment) 방침-목표-계획의 논리적 연결성 확인
- 2 SMART 검증 구체성·측정가능성·달성가능성 등 실행력 점검
- 3 증거성(Evidence) 결과가 목표 달성의 근거로 제시되는가
- 4 피드백(Feedback) 성과 분석이 개선으로 연결되는가 (학습의 완성)

지속적 개선의 순환 (Continuous Improvement Loop)



“품질목표는 선언이 아니라, 실행으로 입증되고 학습으로 완성된다.”
 – ISO 9001:2015, Clauses 6.2 & 9.3

리스크는 식별이 아니라, 실행 결과로 검증된다

리스크는 어떻게 검증되는가

1 **리스크 식별**
이 리스크는 왜 중요한가?

2 **대응 계획**
대응 계획은 실제로 작동하는가?

3 **실행 및 결과**
결과는 리스크를 줄였는가?



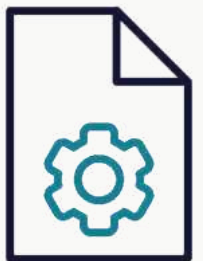
심사는 리스크를 찾는 것이 아니라, 대응 결과를 검증하는 것이다



항해를 위한 준비: 지원

자원, 역량, 기반구조의 적절성 평가

조직의 지식 및 문서화된 정보 관리 시스템 심사



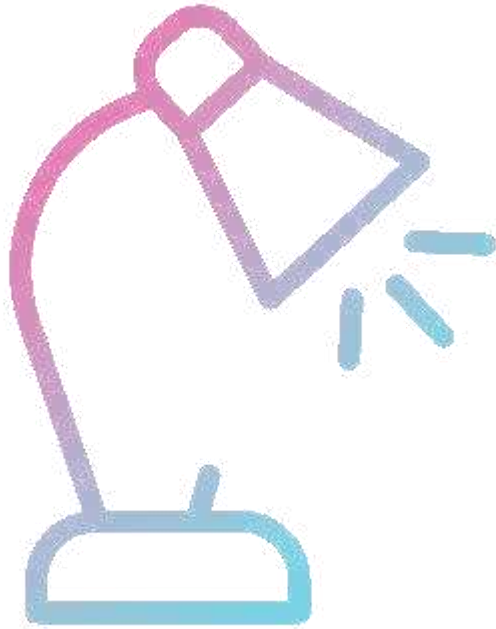
최고의 항해는 최고의 선원과 가장 튼튼한 배로부터 시작된다.

05. 엔진을 준비하다 – 사람, 지식, 인프라의 힘

ISO 9001:2015 Clause 7 (Support)

학습목표

(Auditor's Focus)



- ① 조직이 품질경영시스템을 실행하기 위한 자원(사람, 인프라, 환경)을 어떻게 관리하는지 이해한다.
- ② 구성원의 역량(Competence)과 인식(Awareness)이 시스템 성과에 어떻게 기여하는지 평가한다.
- ③ 조직 지식(Organizational Knowledge)이 어떻게 유지·공유·활용되는지 검증한다.
- ④ 심사 시 자원과 인적 요소의 “증거”를 관찰하고 인터뷰로 확인하는 기법을 익힌다.

자원·역량·인식은 시스템을 작동시키는 기반 요소입니다

지원 프로세스의 핵심을 이해한다

학습 포인트

- 지원(Support)은 **시스템이 작동할 수 있는 기반**을 의미합니다.
- 조직은 품질경영시스템을 운영하기 위해 필요한 **자원, 역량, 인식을 확보**해야 합니다.
- 심사원은 조직이 **무엇으로, 누구로, 어떻게 시스템을 유지하는가**를 질문해야 합니다.
- 지원은 단순한 뒷받침이 아니라, **실행의 조건**이자 품질성과의 **숨은 원인**입니다.
- **ISO 9001의 Clause 7**은 “자원과 사람, 지식과 정보의 조화”를 요구하며, 심사원은 “이 기반이 실제로 품질성으로 이어지는가?”를 검증해야 합니다.



[Clause 7] 지원은 품질경영시스템의 엔진이다.

품질목표를 달성하기 위한 물적·인적·환경적 자원을 검증합니다

조직은 필요한 자원을 어떻게 결정하고 제공하는가

심사 포인트

- 조직은 품질목표 달성에 필요한 자원(인력, 설비, 기술, 재무 등)을 체계적으로 식별해야 합니다.
- 자원 결정의 근거는 프로세스 요구사항과 위험 및 기회 분석 결과와 연결되어야 합니다.
- 자원의 제공이 단순히 확보로 끝나는지, 적절히 유지·보완되고 있는지를 검증해야 합니다.
- 심사원은 “이 자원이 충분하고, 지속적으로 관리되는가?”라는 질문으로 근거를 찾아야 합니다.



[Clause 7.1.1] 조직은 QMS 운영에 필요한 자원을 결정하고 제공해야 한다.

설비·기술·작업공간이 품질을 유지할 수 있는 조건인지 평가합니다

인프라와 작업환경이 품질에 적합한가

심사 포인트

- 조직은 품질경영시스템을 운영하기 위해 필요한 인프라(건물, 설비, 하드웨어, 소프트웨어 등)를 식별하고 유지해야 합니다.
- 심사원은 설비 점검 기록, 유지보수 계획, IT 시스템 관리 등이 실제 운용되고 있는지를 확인합니다.
- 작업환경(Environment)에는 물리적 조건뿐 아니라 인간공학적, 심리적 요소(조직 문화, 안전, 청결, 소음 등)이 포함됩니다.
- 심사원은 “이 환경이 품질성장에 긍정적 영향을 주는가?”를 질문해야 합니다.

Infrastructure & Work Environment



Stable infrastructure creates consistent quality.

(안정된 인프라가 일관된 품질을 만든다.)

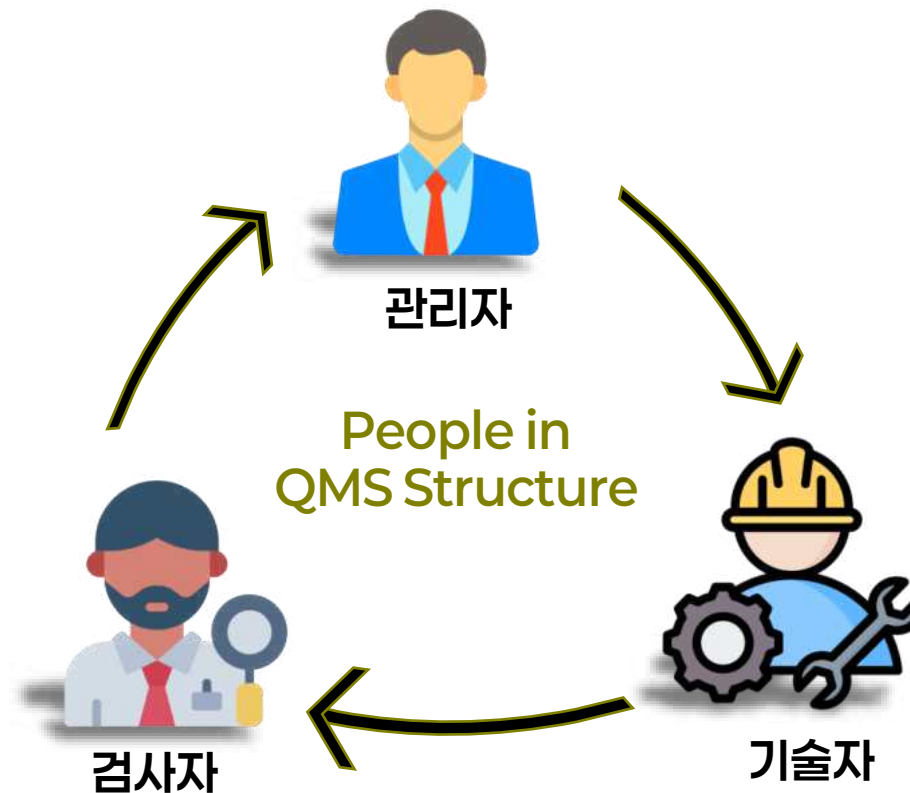
[Clause 7.1.3~7.1.4] 적절한 인프라와 환경은 제품의 일관성을 보장한다.

인력배치와 역할이 시스템의 흐름과 일치하는지 확인합니다

역할과 책임이 명확히 정의되어 있는가

심사 포인트

- 조직은 품질경영시스템 운영에 필요한 인적 자원을 확보하고, 각자의 역할과 책임을 명확히 정의해야 합니다.
- 직무기술서, 책임·권한 매트릭스(R&R Matrix), 조직도는 인적 자원의 구조적 근거로 활용됩니다.
- 심사원은 구성원이 자신의 역할을 이해하고 있는가, 업무 수행이 중복·누락 없이 이루어지는가를 확인해야 합니다.
- 특히, 품질 관련 핵심 역할(검증, 승인, 불일치 처리 등)이 위임·인계되는 과정이 명확히 관리되는지를 검토합니다.



Clear roles create accountable systems.

(명확한 역할이 책임 있는 시스템을 만든다.)

[Clause 5.3 & 7.1.2] 사람은 시스템의 구조 안에서 기능해야 한다.

교육이 아니라 '적합성의 증거'로서 역량을 평가합니다

필요한 역량을 어떻게 정의하고 검증하는가

심사 포인트

- 조직은 각 직무 수행에 필요한 역량(Competence)을 정의하고, 그 근거를 문서화해야 합니다.
- 교육 기록보다 중요한 것은, 역량이 실제로 성과에 반영되었는가입니다.
- 심사원은 역량 요구사항 → 평가 → 개선조치 흐름이 존재하는지 확인해야 합니다.
- “이 사람은 교육을 받았는가?”가 아니라, “이 사람은 역량을 발휘하고 있는가?”를 질문해야 합니다.



Competence is proven by performance, not certificates.
(역량은 증서가 아니라 성과로 증명된다.)

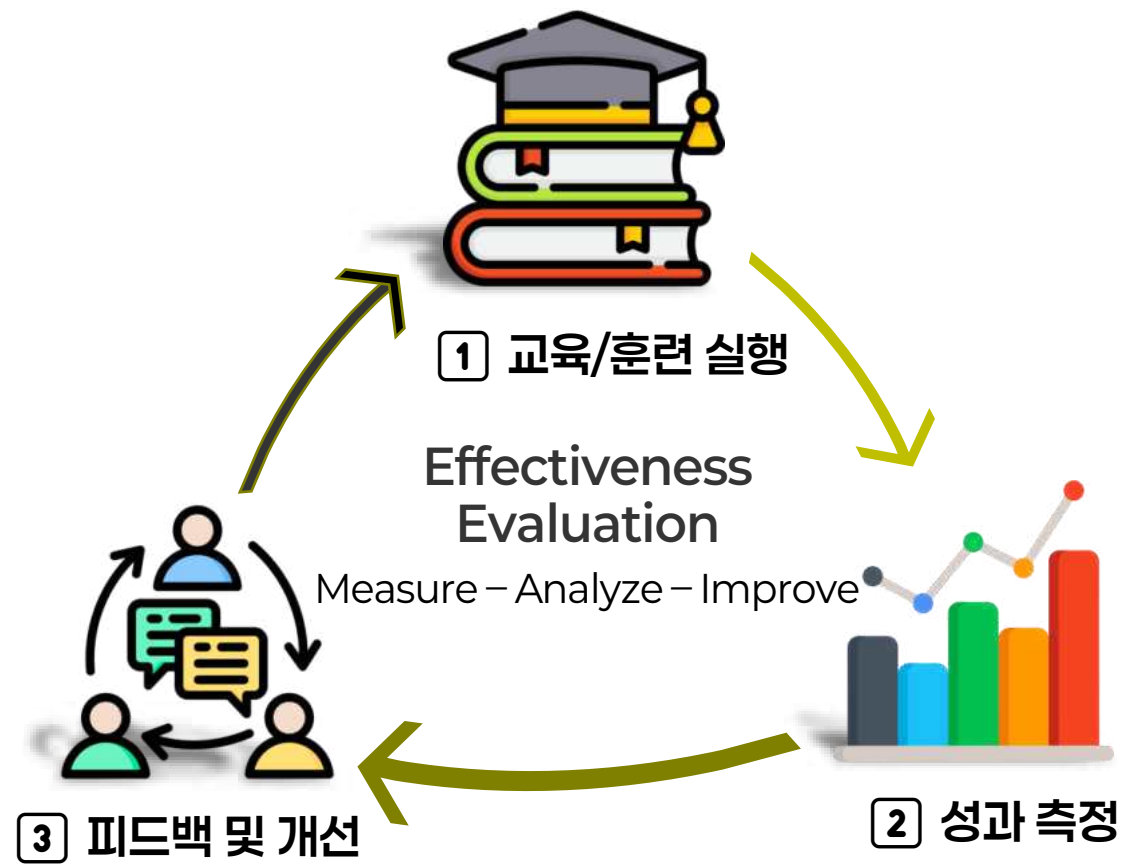
[Clause 7.2] 조직은 업무 수행에 필요한 역량을 확보해야 한다.

교육의 결과가 행동과 성과로 이어지는지 추적해야 합니다

역량 향상 조치는 실제 효과를 내고 있는가

심사 포인트

- 조직은 구성원의 역량 향상 활동(교육, 코칭, OJT 등)의 효과를 측정·평가해야 합니다.
- 교육 이수율이 아니라, 교육 이후의 성과·행동 변화가 검증의 핵심입니다.
- 심사원은 “이 교육이 실제로 업무 수행 능력 향상으로 이어졌는가?”를 질문해야 합니다.
- 성과평가 결과, 불일치 감소율, 고객 불만 개선 등은 효과성의 객관적 근거로 활용됩니다.



Training is complete only when performance improves.
(교육은 성과가 향상될 때 비로소 완성된다.)

[Clause 7.2(d)] 교육의 효과성은 성과로 검증되어야 한다.

인식은 지식이 아니라 행동의 이해로 확인됩니다

구성원은 품질경영시스템의 목적과 자신 역할을 인식하는가

심사 포인트

- 조직은 모든 구성원이 품질방침·목표·자신의 역할이 품질에 미치는 영향을 인식하도록 해야 합니다.
- 심사원은 구성원이 “왜 이 일을 하는가?, 무엇을 위해 절차를 지키는가?”를 이해하고 있는지를 확인해야 합니다.
- 인식은 교육으로만 주입되는 것이 아니라, 리더십의 메시지·성과 공유·피드백 문화를 통해 강화됩니다.
- 인터뷰 시, 구성원이 조직의 품질목표나 고객 요구사항을 자신의 언어로 설명할 수 있는가가 핵심 증거입니다.



Awareness turns knowledge into responsible action.

(인식은 지식을 책임 있는 행동으로 바꾼다.)

[Clause 7.3] 구성원은 자신의 업무가 품질에 미치는 영향을 이해해야 한다.

커뮤니케이션은 시스템의 신경망입니다. 정보가 끊기면 품질이 멈춥니다.

품질정보는 누구와, 언제, 어떻게 공유되는가

심사 포인트

- 조직은 품질경영시스템(QMS) 관련 정보를 내부와 외부 이해관계자에게 효과적으로 전달해야 합니다.
- 커뮤니케이션은 무엇(What), 언제(When), 누구에게(Who), 어떻게(How) 전달되는지를 명확히 정의해야 합니다.
- 심사원은 정보 흐름이 공식 채널(회의, 보고, 게시 등)을 통해 관리되고 있는지를 검증해야 합니다.
- 비공식 전달(구두, 메신저 등)로 인한 정보 손실·오해·지연 사례가 있는지도 확인해야 합니다.

QMS Communication Hub



Who

(이해관계자/
조직 구성원)



What

(전달 정보)



When

(시점/빈도)



How

(전달 방식)

Communication connects systems into one purpose.

(소통은 시스템을 하나의 목적 아래 연결한다.)

[Clause 7.4] 품질은 소통의 정확도만큼 일관된다.

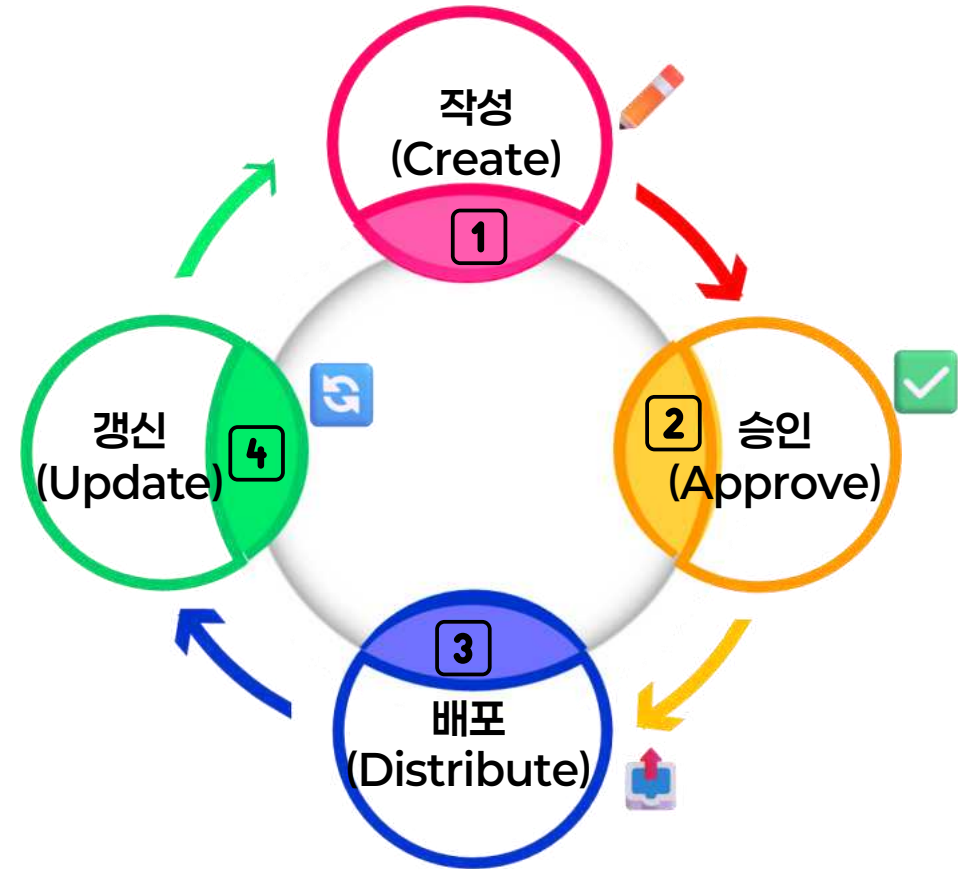
문서화된 정보는 시스템의 '기억'이며, 일관성을 지탱하는 근거입니다.

필요한 정보는 관리되고, 최신으로 유지되고 있는가

심사 포인트

- 조직은 품질경영시스템(QMS) 운영에 필요한 문서화된 정보를 관리·통제해야 합니다.
- 심사원은 정보가 적절히 승인·배포·갱신·보관되고 있는지를 확인해야 합니다.
- 비공식 문서(개인 파일, 메신저 공유 등) 사용으로 인한 정보 불일치나 혼선이 발생하지 않도록 통제가 필요합니다.
- 기록(Documented Information)은 “무엇을 했는가”의 증거이자, 시스템의 일관성을 보증하는 근거입니다.

Information Control Loop



Information control ensures consistency and trust.

(정보의 통제가 일관성과 신뢰를 만든다.)

기록이 품질을 만든다 – 문서화된 정보의 의미

학습 포인트

- 문서화된 정보는 품질경영시스템의 ‘기억’이자 ‘근거’이다.
- 기록이 없다면, 일관성과 신뢰는 유지될 수 없다.
- 문서화는 ‘증명’이 아닌 ‘관리의 일관성’을 위한 도구이다.
- 심사원은 기록의 존재보다 ‘기록의 활용’을 본다.



조직은 품질경영시스템의 효과성을 위해 필요한 문서화된 정보를 유지해야 한다. (7.5.1)

문서가 시스템의 근거이자 증거가 되는 이유

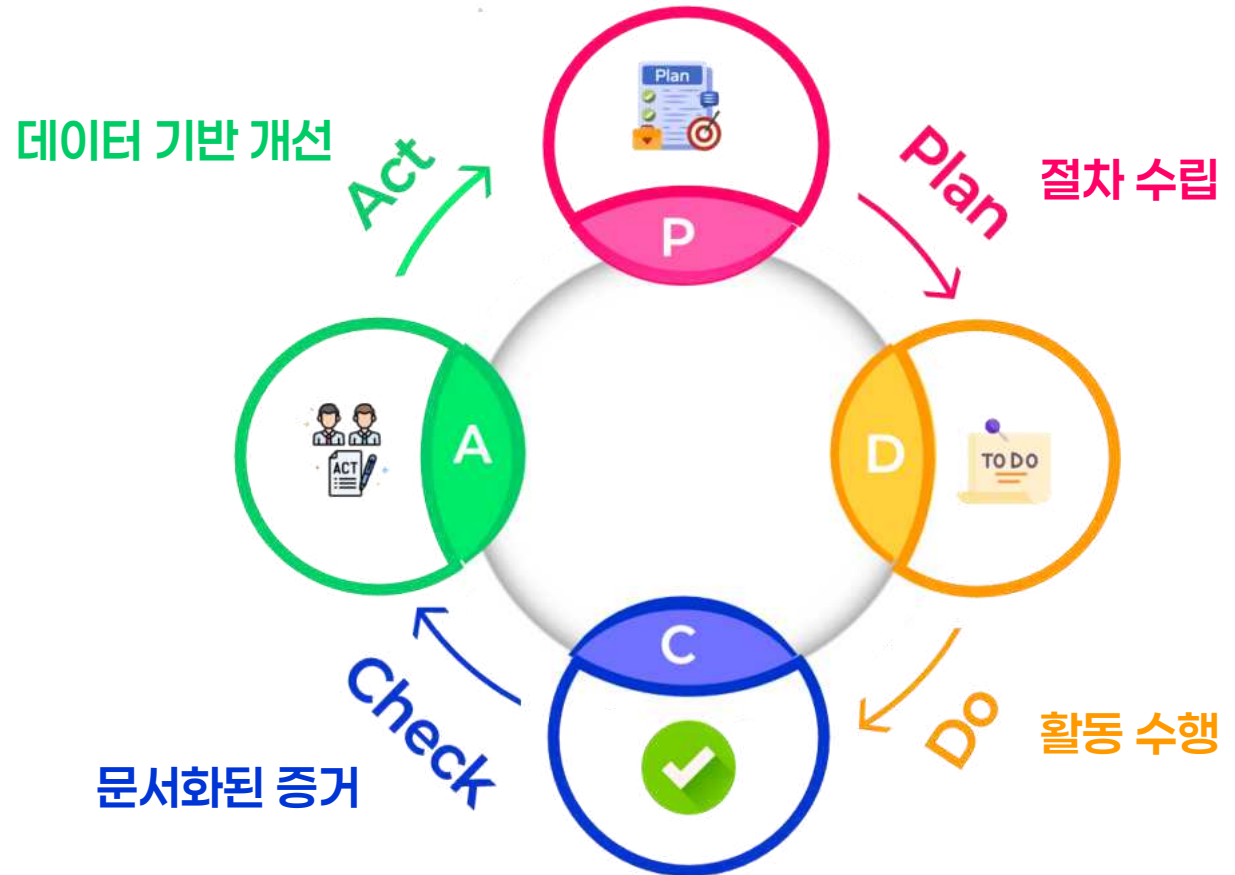
문서화된 정보, 왜 필요한가

학습 포인트

- 문서화된 정보는 시스템이 '계획대로 운영되고 있는가'를 보여주는 증거이다.
- 동일한 절차가 일관되게 실행되기 위한 '표준의 언어'이다.
- 과거의 결정과 변경을 추적함으로써 '재발 방지'의 근거가 된다.
- 품질 문제의 원인을 분석할 때, 문서화된 정보는 유일한 신뢰 자원이다.

Documented Information = System Memory

(문서화된 기록 = 시스템의 기억)



문서화된 정보는 실행의 증거이자 일관성의 기반이다. (7.5.1)

작성 → 승인 → 배포 → 갱신 → 보관의 전 과정

문서화된 정보의 구조를 이해하는가

심사 포인트

- 조직은 문서의 생성에서 폐기까지의 '흐름'을 체계적으로 관리하고 있는가?
- 작성·승인·배포·갱신·보관의 단계가 명확히 구분되어 있는가?
- 각 단계의 책임자와 승인 권한이 정의되어 있는가?
- 변경 이력은 언제, 누가, 어떤 이유로 수정했는지 추적 가능한가?

Document Control = Information Integrity

(문서 통제는 정보의 일관성을 만든다)



모든 문서는 생성에서 폐기까지, 추적 가능한 흐름으로 관리되어야 한다

조직은 필요한 정보가 이용 가능하고, 적절히 보호되도록 통제해야 한다. (7.5.3.1)

문서는 어떻게 작성되고 승인되는가

심사 포인트

- 문서화된 정보는 공식적인 절차에 따라 작성·검토·승인되는가?
- 승인자는 문서의 유효성을 판단할 자격이 있는가?
- 변경된 정보는 승인 이전에 충분히 검토되었는가?
- 문서의 최종 승인 일자와 담당자가 명확히 기록되어 있는가?

Document Creation & Approval Flow

 작성 (Create)  검토 (Review)  승인 (Approve)



문서화된 정보의 작성과 변경은 적절히 식별되고 승인되어야 한다. (7.5.2)

문서는 최신 상태로 유지되고 있는가

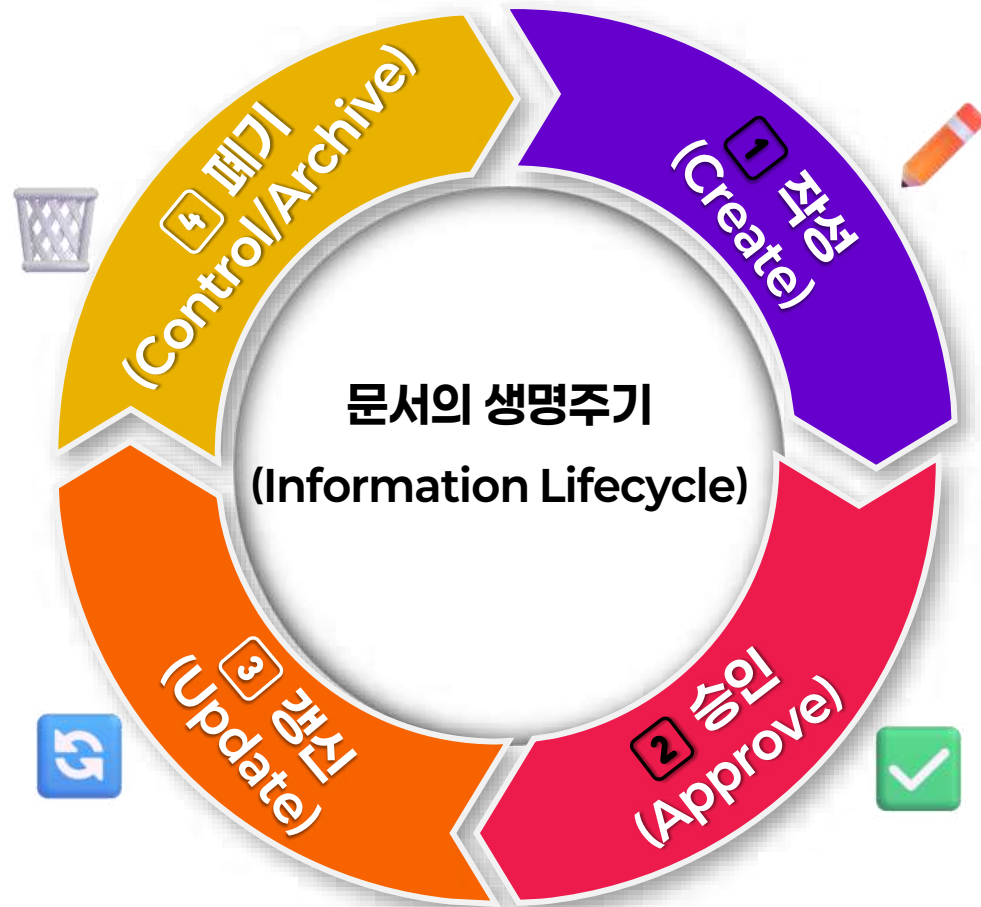
심사 포인트

- 필요한 문서가 필요한 시점·장소에서 즉시 접근 가능한가?
- 이전 버전이 잘못 사용되지 않도록 통제 장치가 있는가?
- 비공식 문서나 개인 파일 사용은 어떻게 방지되는가?
- 최신본 여부를 식별할 수 있는 기준(버전, 날짜, 코드)이 명확한가?

Information Control Loop

– “Keeping information alive and accurate” –

(정보는 최신성과 정확성을 유지하며 순환된다)



정보는 최신 상태로 유지되고, 필요한 사람만이 접근할 수 있도록 통제되어야 한다 (7.5.3.2)

문서의 책임과 변경 이력은 어떻게 추적되는가

심사 포인트

- 문서의 작성자, 검토자, 승인자가 명확히 식별되는가?
- 변경된 문서의 이력(버전, 일자, 승인자)이 기록되어 있는가?
- 변경 사유와 승인 절차가 일관되게 관리되고 있는가?
- 최신 문서와 이전 문서의 차이를 쉽게 확인할 수 있는가?
- 비공식 수정이나 무단 변경을 방지할 통제 절차가 있는가?

문서 변경 추적 흐름도

문서 생성 (Create)

↓ 작성자  [홍길동]

검토 및 승인 (Approve)

↓ 승인자  [김심사]

변경 (Update)

↓ 변경 사유  “표준 개정 반영”

최신본 배포 (Distribute)

↓ 버전: v3.2 | 일자: 2025-09-10

 문서 이력 Log 예시: 심사 시 확인할 수 있는 실제 증거 형태

버전	변경일자	변경자	변경사유	승인자
v1.0	2023.03.10	홍길동	최초 발행	김심사
v2.0	2024.06.22	이품질	고객요청 반영	김심사
v3.0	2025.09.10	이품질	공정 변경 반영	박리더 

모든 문서는 생성부터 변경, 폐기까지 추적 가능해야 한다. (7.5.3.3)

비공식 문서가 만드는 보이지 않는 리스크

비공식 문서 사용, 왜 위험한가

심사 포인트

- 비공식 문서(개인 폴더, 메신저, 구두 전달)는 시스템의 통제를 벗어난다.
- 승인되지 않은 정보는 신뢰할 수 없는 판단의 근거가 된다.
- 동일한 문서라도 출처가 다르면 결과의 일관성이 무너진다.
- 문서는 “승인된 버전만” 사용되어야 한다.

비공식 경로

개인 메신저



출력물



구두 전달

공식 경로

DMS



승인



배포

정보의 흐름이
통제되지 않으면,
품질도 통제되지
않는다.

비공식 문서는 통제되지 않은 판단을 만든다.

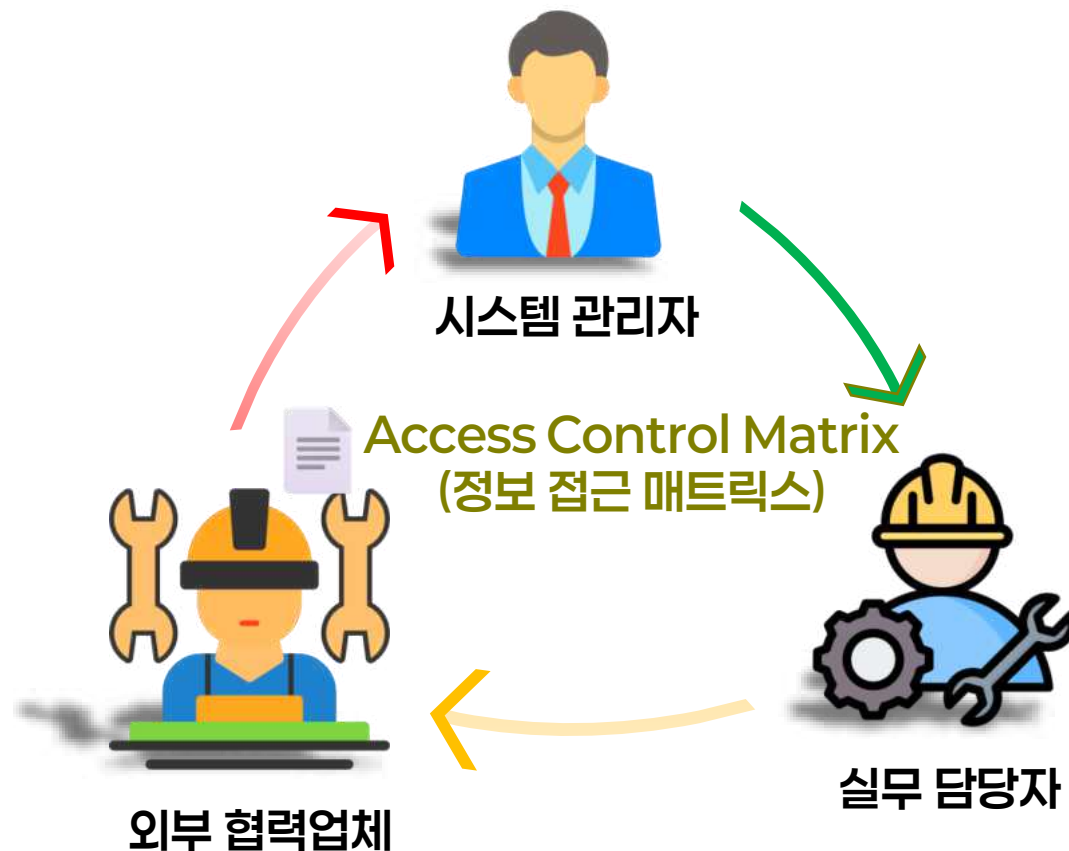
모든 품질 정보는 승인된 경로로만 흐를 때 신뢰를 가진다.(7.5.3)

정보 보호의 시작은 '누가 볼 수 있는가'에서 시작된다

정보 접근 권한은 어떻게 관리되는가

심사 포인트

- 정보 접근은 '필요한 사람만' 가능해야 한다.
- 역할과 책임에 따라 접근 수준이 정의되어 있는가?
- 승인된 사용자 외의 접근은 어떻게 통제되는가?
- 접근 권한 변경이나 회수는 즉시 이루어지는가?
- 정보 접근 기록(Log)이 관리되고 있는가?



Access Control = Information Protection

(정보 접근 통제는 곧 정보 보호다)

정보는 필요한 사람만 접근할 수 있다.

그것이 바로 시스템의 안전을 지키는 첫걸음이다(7.5.3.2)

정보는 어떻게 보존되고 폐기되는가

심사 포인트

- 보존 기간은 문서의 중요도와 법적 요구사항에 따라 정의되어 있는가?
- 보존된 정보는 훼손되거나 무단으로 삭제되지 않도록 보호되는가?
- 폐기 시에는 재사용이나 유출이 불가능하도록 안전하게 처리되는가?
- 전자 문서의 백업 및 복구 절차는 정의되어 있는가?
- 폐기된 문서도 '누가, 언제, 어떤 이유로' 폐기했는지 기록이 남는가?

🕒 Information Retention = System Memory Management

(정보 보존은 시스템의 기억을 지키는 일이다)

보존

- 📁 보존 기간
- 🕒 백업 주기
- 🔒 접근 통제



폐기

- 🗑️ 폐기 승인
- 📄 폐기 기록(Log)
- 🚫 복구 불가 처리

보존(📁) → 백업/접근 통제(🔒) → 폐기 승인(🗑️) → 폐기(Log, 🚫)

정보는 필요한 기간 동안만 보존되어야 하며,

불필요해진 정보는 안전하게 폐기될 때, 시스템의 신뢰가 완성된다. (7.5.3.2)

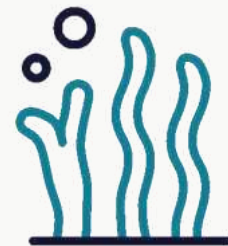


거친 파도를 넘어: 운영

설계/개발부터 생산, 서비스 제공까지의 핵심 프로세스 심사

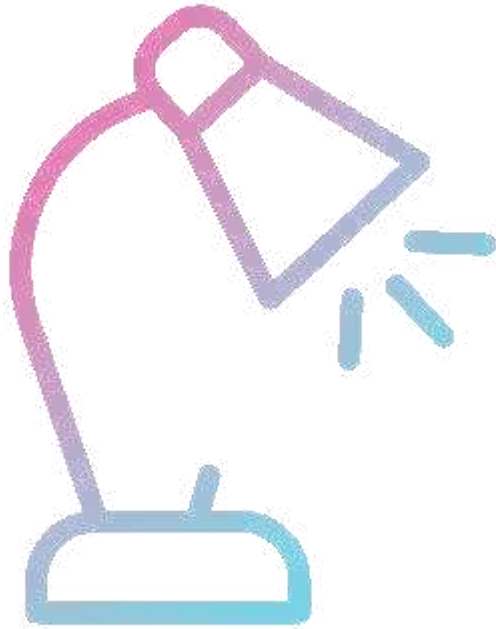
외부 공급자 및 부적합 출력 관리의 효과성 검증

계획된 항로를 따라, 거친 파도를 넘어 목적지로 나아가는 실행력



학습목표

(Auditor's Focus)



① 조직이 고객 요구를 제품·서비스로 전환하는 전체 프로세스를 이해한다.

② 운영 프로세스의 흐름(입력→활동→출력)을 근거로 판단하는 심사 시각을 익힌다.

③ 프로세스 간의 연계성과 관리수준(위험·자원·변경 관리 등)을 평가한다.

④ 현장 인터뷰와 관찰을 통해 “프로세스가 실제로 작동하는가”를 검증한다.

조직의 운영은 서로 연결된 프로세스의 흐름이다. 심사원은 그 흐름을 읽어야 한다.

운영 심사의 출발점 – 흐름을 본다

학습 포인트

- 심사원은 조직의 운영을 개별 활동이 아니라 ‘연결된 프로세스의 흐름’으로 보아야 한다.
- 조직의 운영은 개별 활동이 아니라 연결된 프로세스의 흐름으로 이해해야 한다.
- 심사원은 각 프로세스가 입력-활동-출력-결과로 이어지는지 관찰해야 한다.
- 프로세스의 흐름이 끊기면 품질의 일관성도 깨진다는 사실을 이해한다.
- 운영의 시작은 계획(Plan), 끝은 검증(Check)임을 기억한다.



조직은 제품과 서비스 제공을 위한 프로세스를 계획·관리해야 한다. (8.1)

운영은 계획된 흐름 속에서 실행되어야 하며,심사원은 그 전체 구조를 한눈에 이해해야 한다.

운영의 전체 지도 - 무엇을 심사할 것인가

학습 포인트

- Clause 8(운영)은 조직이 제품과 서비스를 실제로 구현하는 과정 전체를 다룬다.
- 심사원은 운영 프로세스를 기획-요구-설계-공급자 관리의 연결된 흐름으로 이해해야 한다.
- 각 단계는 서로 영향을 주며, 하나라도 끊기면 품질경영시스템(QMS)의 일관성이 무너진다.
- 운영 심사의 목적은 “흐름의 존재”를 확인하는 것이 아니라 “흐름의 일관성”을 검증하는 것이다.

운영 기획
(8.1)

요구사항 검토
(8.2)

설계·개발
(8.3)

외부 공급자 관리
(8.4)

계획서

고객대화

설계도

공급자 계약서



운영 프로세스는 계획된 조건에서 관리되어야 한다. (8.1 d)

운영의 각 단계가 연결되어 있는가를 질문하라.

프로세스 흐름 속 심사원의 시선

심사 포인트

- 심사원은 프로세스 간의 연결성을 우선적으로 본다.
계획된 입력이 다음 단계의 활동으로 실제 이어지고 있는가?
- 프로세스의 경계(Interface) 에서 단절이 발생하지 않았는가를 확인해야 한다.
예: 설계 정보가 생산 단계로 완전하게 전달되었는가?
- 단일 부서 기준이 아니라 프로세스 흐름 기준으로 증거를 확보해야 한다.
부서 중심이 아닌 '프로세스 중심의 질문'을 던질 것.
- 관찰의 핵심은 흐름의 존재가 아니라 흐름의 일관성이다.



입력과 출력의 일관성을 통해 운영의 유효성을 판단한다. (8.1)

고객의 요구가 조직의 실행 가능성 안에서 해석되고 있는가?

요구사항 검토의 핵심 질문

심사 포인트

- 요구사항 검토(8.2)는 조직이 무엇을 해야 하는지를 정확히 이해했는가를 확인하는 과정이다.
- 심사원은 고객의 요구가 기록으로 명확히 정의되어 있고, 법적·규제 요구사항이 포함되어 있는지를 확인해야 한다.
- 고객과의 대화, 계약, 변경요청 등에서 발생한 요구사항이 운영 프로세스에 정확히 반영되고 있는가를 검증한다.
- 핵심 질문은 “조직은 고객의 요구를 해석했는가, 단순히 전달받았는가 ? ” 이다.



조직은 제품과 서비스의 요구사항을 규정하고 검토해야 한다. (8.2.2)

설계는 창이가 아니라 검증의 체계다

설계 및 개발 – 아이디어가 품질로 변하는 순간

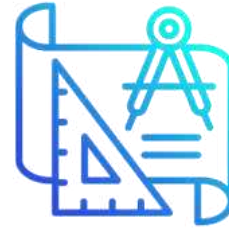
심사 포인트

- 설계 및 개발(8.3)은 요구를 실행 가능한 사양으로 전환하는 과정이다.
- 심사원은 설계 단계에서 입력(요구사항)과 출력(설계 산출물)이 일관되게 연결되는지를 확인해야 한다.
- 설계 결과물이 제품·서비스의 제공에 적합한지, 검증(Verification)과 검토(Review)가 이루어졌는지를 증거로 확인해야 한다.
- 변경이 발생한 경우, 승인·기록·통보 절차가 관리되고 있는지 점검한다.

입력



설계



검증



검토 🔍 (8.3.4 a)

검증 ✅ (8.3.4 b)

유효성 ⚙️ (8.3.4 c)

조직은 설계 및 개발의 단계를 계획하고, 검토·검증·유효성을 확보해야 한다. (8.3.2~8.3.4)

공급자의 품질은 곧 조직의 품질이다

외부 공급자 관리 – 품질의 경계를 넘다

심사 포인트

- 외부 공급자 관리(8.4)는 외주나 협력업체의 활동이 조직의 품질경영시스템(QMS) 안에서 통제되고 있는지를 다룬다.
- 심사원은 공급자 선정·평가·성과 모니터링 절차가 **계획된 기준**에 따라 이루어지는지를 검증해야 한다.
- 공급된 제품·서비스가 **요구사항과 일치하는 증거**가 있는지를 확인해야 한다.
- 변경, 부적합, 납기 등 외부 이슈가 발생했을 때, **조직의 대응 체계(기록·조치·평가)**가 유지되고 있는지를 본다.



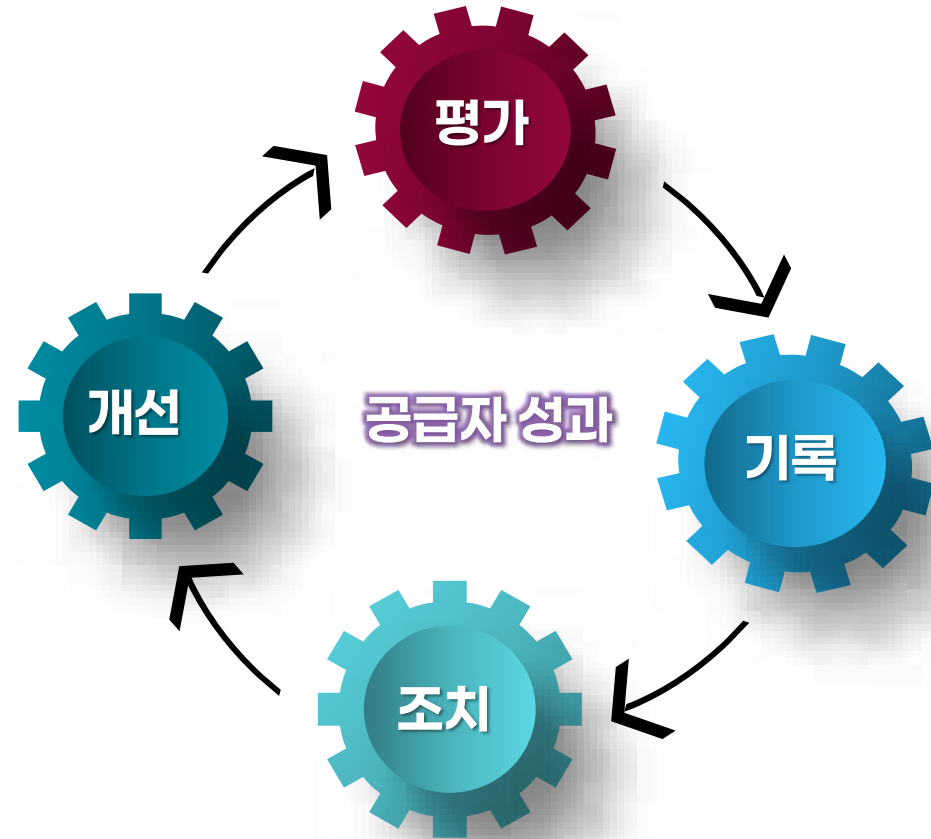
조직은 외부 제공이 자사 통제 범위 안에서 이루어지도록 관리해야 한다. (8.4.1)

공급자 관리의 목적은 ‘거래’가 아니라 ‘일관된 품질’이다

외부 제공 통제의 증거와 성과 평가

심사 포인트

- 심사원은 조직이 공급자 성과를 평가할 기준을 가지고 있는지를 확인해야 한다.
- 공급자 평가 결과가 갱신·기록·조치로 이어지고 있는지를 검증한다.
- 부적합품, 납기지연, 서비스 문제 등 외부 제공에서 발생한 이슈 대응의 근거 자료(기록)를 확인한다.
- 공급자 평가 결과가 향후 공급자 승인·재평가 절차에 반영되고 있는지를 본다.



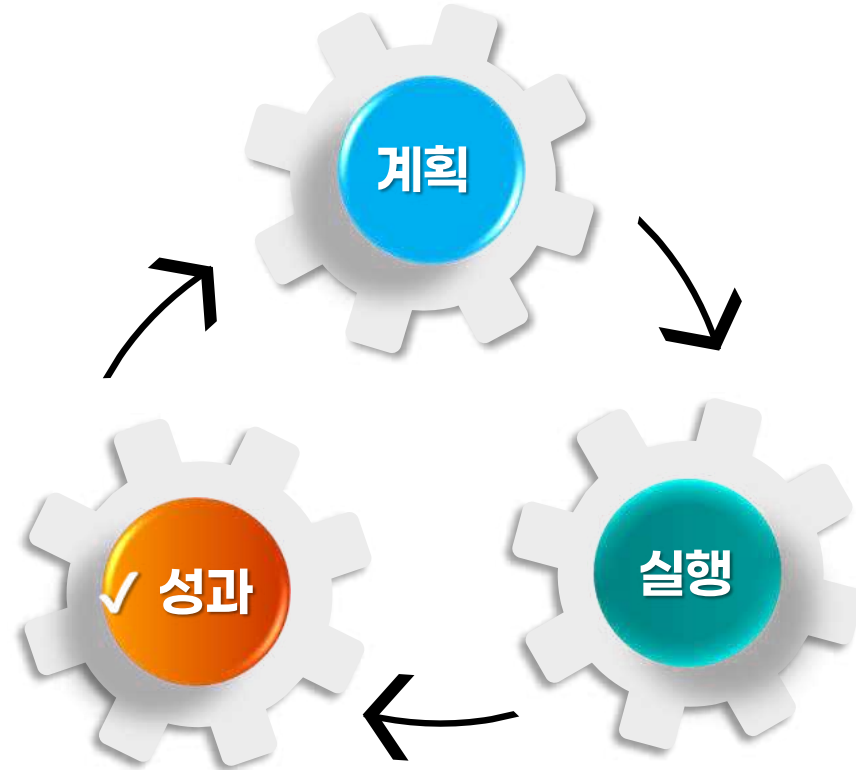
조직은 외부 제공자의 성과를 모니터링하고, 필요한 경우 조치를 취해야 한다. (8.4.3)

품질은 문서가 아니라, 실행에서 증명된다

운영의 증거 – 계획이 실행으로 이어지는 순간

심사 포인트

- 심사원은 조직이 **계획된 조건**에서 생산과 서비스 제공을 수행하고 있는지를 확인해야 한다.
- 작업 지침서, 설비 상태, 인원 역량 등 **운영 조건**이 관리되고 있는 증거를 확보해야 한다.
- 생산 과정 중 변경이 발생했을 경우, **변경 승인 절차**와 **영향 평가 기록**을 확인한다.
- 제품과 서비스 제공이 고객 요구사항과 일치하는지를 **실행 현장**(현장 인터뷰, 관찰)으로 검증한다.
- 핵심 질문: “이 조직은 ‘계획대로’ 운영되고 있는가?”



조직은 계획된 조건에서 제품과 서비스를 제공해야 한다. (8.5.1)

문제를 숨기는 조직이 아니라, 관리하는 조직이 품질을 만든다

운영의 결과 – 계획에서 벗어났을 때의 대응

심사 포인트

- 심사원은 조직이 부적합품·서비스를 식별·통제하는 절차를 갖추고 있는지를 확인해야 한다.
- 부적합이 발생했을 때, 고객에게 인도되지 않도록 조치하는 체계가 작동하는지를 본다.
- 재작업, 폐기, 승인 사용 등 조치 결과의 기록과 근거가 관리되고 있는지를 검증한다.
- 동일한 문제가 반복되지 않도록 원인분석 및 시정조치(CAPA)가 이루어지고 있는지를 확인한다.
- 핵심 질문: “이 조직은 문제를 발견했을 때, 어떻게 반응하는가?”



조직은 부적합품을 식별·통제하고, 필요한 경우 조치를 취해야 한다. (8.7.1)

운영이 멈추는 그 순간, 심사는 시작된다

실행의 끝, 검증의 시작

학습 포인트

- 운영의 결과를 통해 시스템의 효과성을 검증한다.
- 성과는 단순한 숫자가 아니라, 조직의 성숙도를 보여주는 증거다.
- 측정과 분석은 개선의 출발점이다.



측정이 없다면 개선도 없다. (9.1)

심사는 결과가 아니라 근거를 본다

측정과 분석, 심사의 시작점

학습 포인트

- 조직이 운영 성과를 모니터링·측정하고 있는 근거를 확인한다.
- 성과 지표가 품질 목표(Quality Objectives)와 연계되어 있는지를 검증한다.
- 데이터가 단순한 기록이 아니라, 의사결정과 개선에 활용되고 있는지를 본다.
- 성과 분석이 주기적으로 수행되고, 책임자 검토가 이루어지고 있는지를 확인한다.
- 측정 결과의 신뢰성과 일관성을 확보하기 위한 교정·검증 절차를 점검한다.



조직은 운영 성과를 모니터링하고 분석하여 시스템의 효과성을 평가해야 한다. (9.1)

숫자가 아니라 근거의 일관성을 확인하라

데이터의 신뢰성을 심사한다

심사 포인트

- 측정 결과가 검증된 데이터인지 확인한다.
 - 데이터 출처, 측정 장비, 입력 절차의 일관성 검토
- 데이터의 교정(Calibration) 및 검증(Validation) 절차가 정립되어 있는지를 본다.
- 성과 지표가 과거 추세와 비교·분석되어 있는지를 점검한다.
- 결과의 변동이 원인 분석으로 연결되는지를 확인한다.
- 데이터가 보고용이 아니라 개선용으로 사용되고 있는지를 검증한다.



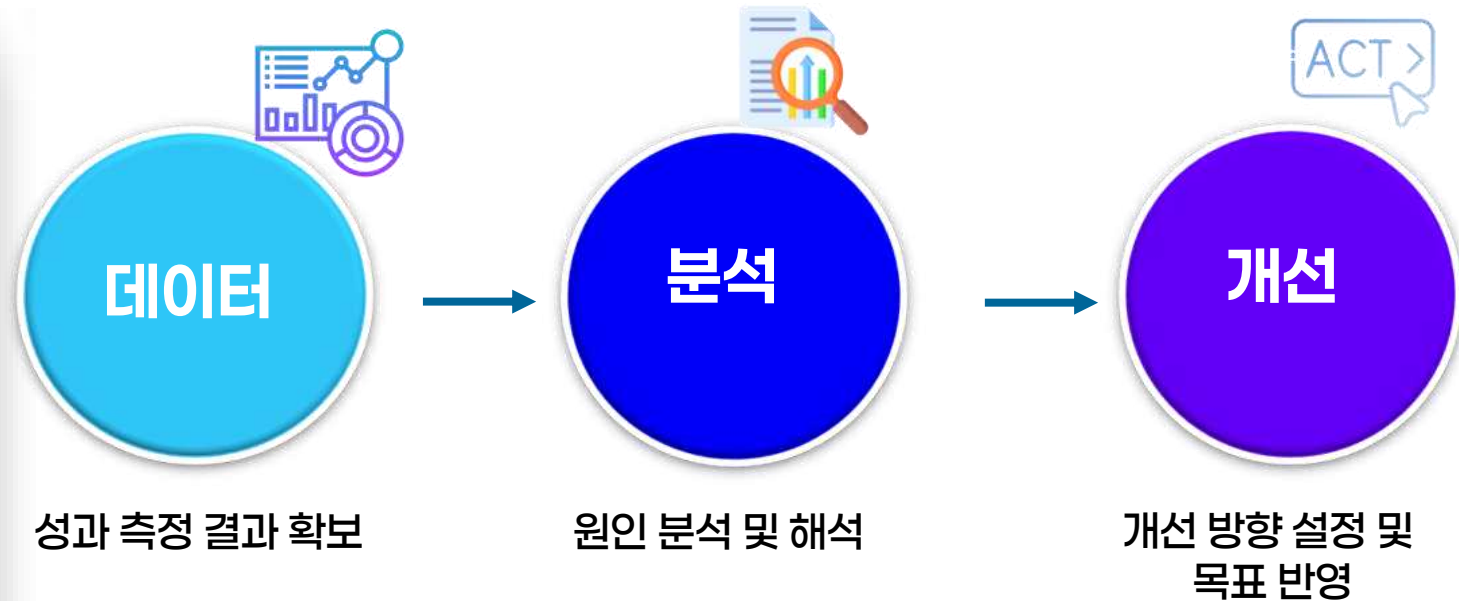
조직은 데이터의 신뢰성과 일관성을 확보하기 위한 검증 절차를 운영해야 한다. (9.1.3)

숫자를 읽지 말고, 변화를 읽어라

성과의 의미를 해석한다

심사 포인트

- 성과 데이터가 단순 수치 보고로 끝나지 않고, 분석과 해석이 이루어지고 있는지를 본다.
- 성과 추세를 통해 개선이 필요한 영역이 식별되고 있는지 확인한다.
- 성과 결과가 경영 검토나 품질 목표 재설정으로 이어지는지를 검증한다.
- 성과 분석 시 원인 파악과 조치 방향이 명확히 제시되는지를 점검한다.
- 성과 지표가 조직의 전략적 목표 달성과 연계되어 있는지를 확인한다.



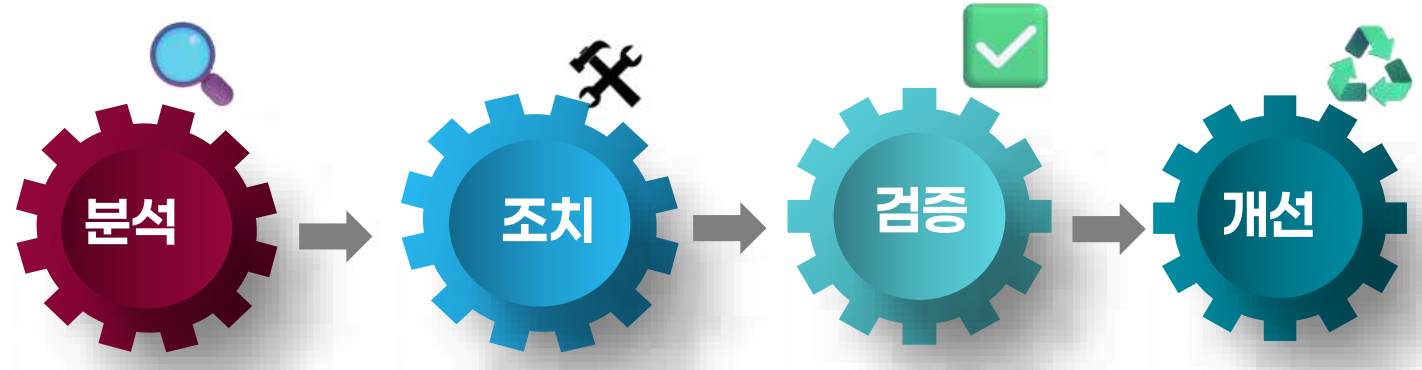
조직은 성과 분석 결과를 근거로 개선의 방향을 설정해야 한다. (9.1.3)

데이터가 조직의 행동으로 이어지는지를 검증하라

심사원은 분석이 조치로 이어지는 증거를 확인한다

심사 포인트

- 성과 분석 결과가 실제 개선 조치로 연결되고 있는지를 확인한다.
- 조치가 근본 원인에 근거하여 수립·이행되고 있는지를 검증한다.
- 조치 이행 후 효과 검증이 이루어지고 있는지를 확인한다.
- 개선 활동이 관련 부서 간 협력 속에서 일관되게 이루어지는지를 확인한다.
- 조치 및 개선 결과가 기록으로 남고, 경영 검토에 반영되는지를 점검한다.



조직은 분석 결과를 근거로 시정 및 개선 조치를 실행해야 한다. (10.2.1)

조치의 결과가 시스템의 성숙도로 이어지고 있는지를 검증하라

개선은 보고가 아니라, 효과의 증명이다

심사 포인트

- 조치 후 동일한 문제가 재발 방지되었는지를 확인한다.
- 개선 결과가 성과 지표나 품질 목표 달성에 반영되었는지를 검증한다.
- 조치의 효과가 근거로 프로세스 표준화나 절차 개정으로 이어졌는지를 본다.
- 개선 활동의 결과가 경영 검토와 전략 목표로 확장되고 있는지를 점검한다.
- 개선 결과가 조직의 학습(lessons learned)으로 관리되고 있는지를 확인한다.



조직은 조치의 효과를 검토하고, 품질경영시스템의 적합성·적절성·효과성을 지속적으로 개선해야 한다. (10.3)

만족도와 불만, 그 데이터가 개선으로 이어지고 있는가

고객의 목소리는 품질의 최종 보고서다

심사 포인트

- 고객 만족도 조사나 VOC 데이터가 체계적으로 수집·분석되고 있는가
- 불만, 클레임 등 부정적 피드백이 조치로 이어지고 있는가
- 만족도 결과가 품질목표나 제품개선에 반영되는가
- 고객이 체감하는 품질 수준이 조직 내부 평가와 일치하는가



조직은 고객의 인식에 대한 정보를 모니터링하고 분석해야 한다. (9.1.2)

내부심사는 시스템의 거울이다

심사 포인트

- 내부심사 계획이 위험·중요도 기반으로 수립되고 있는가
- 심사원의 자격과 독립성이 확보되어 있는가
- 심사결과가 경영검토나 시정조치로 연결되는가
- 반복되는 부적합의 원인분석과 재발방지 조치가 이루어지고 있는가
- 내부심사가 형식이 아닌 개선을 위한 활동으로 인식되고 있는가

01

심사

02

발견

03

조치

04

검증

05

개선

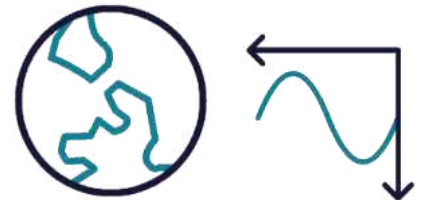
조직은 품질경영시스템의 적합성과 실행 상태를 확인하기 위해 내부심사를 수행해야 한다. (9.2.1)

항해일지를 점검하다: 성과평가

데이터 분석, 고객만족도 및 프로세스 성과 모니터링

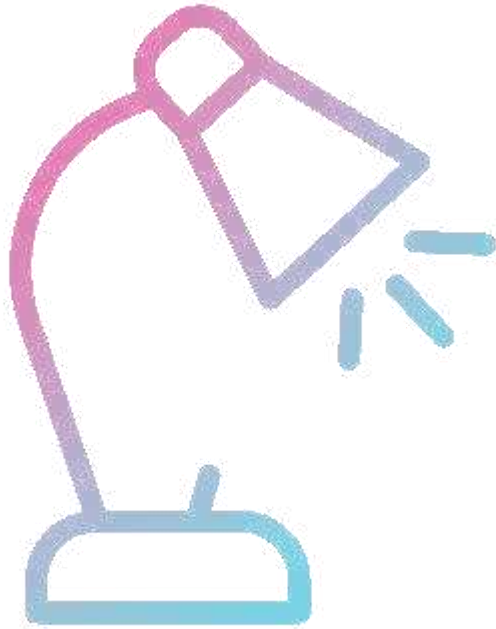
내부심사와 경영검토의 효과성 및 개선과의 연계 확인

항해일지를 펼쳐, 우리가 어디에 있는지, 얼마나 왔는지 확인하는 시
가



학습목표

(Auditor's Focus)



- ① 조직이 성과를 어떻게 측정·분석·평가하는지를 이해한다.
- ② 내부심사(Internal Audit)의 목적과 절차를 명확히 설명할 수 있다.
- ③ 경영검토(Management Review)가 실제로 “의사결정의 장”으로 기능하는지 판단한다.
- ④ 성과데이터와 경영판단 사이의 논리적 연결성을 근거로 평가한다.

SMART한 목표는 조직의 의도를 실행으로 번역하는 도구입니다.

목표를 정렬하다 : 품질목표와 실행의 일관성

학습 포인트

- 조직은 방침과 전략을 측정 가능한 **품질목표**로 전환해야 합니다.
- 목표는 단순한 숫자가 아니라 **방향성과 실행의 기준**이 되어야 합니다.
- 목표가 **SMART 원칙**에 따라 수립되었는지 확인해야 합니다.
- 품질목표는 **방침-계획-성과**를 연결하는 조직의 '정렬성'을 보여줍니다.
- ISO 9001의 Clause 6.2는 품질목표의 수립·전파·갱신을 요구하며, 심사원은 “목표가 실제로 실행에 반영되고 있는가?”를 질문해야 합니다.



Goal Alignment & Direction Consistency

성과는 시스템의 유효성을 검증하는 증거다. [9.1]

측정은 숫자를 만드는 일이 아니라 신뢰를 세우는 일입니다

데이터의 신뢰성, 근거를 검증하라

학습 포인트

- 조직은 데이터의 정확성과 일관성을 확보해야 한다.
- 측정 장비는 정기적으로 교정(Calibration) 되어야 한다.
- 수집된 데이터의 출처, 시점, 방법은 객관적으로 검증되어야 한다.
- 심사원은 데이터의 신뢰성 확보를 위한 근거 문서(기록)를 반드시 확인해야 한다.
- 신뢰할 수 없는 데이터는 판단의 왜곡을 초래할 수 있다



데이터의 신뢰성은 분석의 출발점이다.[9.1.3]

좋은 심사는 부적합을 찾는 것이 아니라 학습을 이끕니다.

내부심사는 조직이 자신을 비추는 거울

심사 포인트

- 내부심사는 조직이 스스로를 점검하는 자기성찰의 과정입니다.
- 목적은 '부적합 발견'이 아니라, 시스템의 학습과 개선 유도에 있습니다.
- 심사원은 단순한 평가자가 아니라, 조직의 거울 역할을 합니다.
- 인터뷰, 관찰, 증거 수집은 모두 시스템의 성숙도를 진단하기 위한 수단입니다.
- 심사원의 태도는 비판이 아니라 객관적 통찰과 개선 제안이어야 합니다.

Self-Reflection Cycle (Internal Audit Process)



내부심사는 QMS가 요구사항에 적합하고 효과적으로 구현되었는지 검증한다.[9.2.1]

데이터는 증거다, 해석이 판단을 만든다

심사 포인트

- 심사원은 수치를 판단하지 않고 수치의 의미를 해석해야 한다.
- 데이터는 단순한 결과가 아니라 프로세스의 반영된 증거이다.
- 동일한 수치라도 맥락(Context)이 다르면 판단도 달라진다.
- 분석의 목적은 성과를 평가하는 것이 아니라 개선을 유도하는 것이다.
- 통계가 아닌 사실 기반의 근거(Evidence)로 판단해야 한다.



조직은 데이터 분석을 통해 트렌드와 개선 기회를 식별해야 한다.[9.1.3]

데이터의 변화 뒤에 있는 원인을 탐색하라

심사원은 숫자를 묻지 않는다, 의미를 묻는다

심사 포인트

- 심사 인터뷰의 목적은 수치를 확인하는 것이 아니라 **성과의 원인**을 탐색하는 것이다.
- 피심사원의 답변이 “성과가 개선되었습니다.”일 때, 심사원은 반드시 근거를 추적해야 한다.
- 동일한 지표의 개선이라도, **프로세스의 변화**가 없다면 실질적 개선이 아니다.
- 심사 질문은 ‘어떤 조치가 이런 변화를 이끌었습니까?’로 이어져야 한다.
- 데이터는 결과를 보여주지만, 심사는 그 결과를 이해하는 과정이다.



데이터의 분석은 ‘무엇이 달라졌는가’보다 ‘왜 달라졌는가’를 설명해야 한다.[9.1.3]

성과의 수치는 결과가 아니라 시스템의 반응이다

숫자가 아니라 신호를 읽어라

심사 포인트

- 성과지표의 상승이 항상 개선을 의미하지는 않는다.
- 수치는 결과(Result)이며, 그 배경에는 원인(Cause)이 존재한다.
- 심사원은 수치의 변동을 '경향(Trend)'과 '맥락(Context)' 속에서 해석해야 한다.
- 동일한 결과라도 측정 방법, 시점, 조건이 다르면 의미가 달라진다.
- 데이터의 해석은 사실 기반(Evidence-based) 판단이어야 하며, 추측에 근거해서는 안 된다.



데이터의 변화는 시스템이 보내는 신호로 해석해야 한다.[9.1.3]

데이터의 의미를 읽고 개선의 방향을 제시하라

심사원의 역할은 판단이 아니라 통찰이다

심사 포인트

- 심사원은 데이터를 판단의 근거로만 보지 않고 개선의 단서로 해석해야 한다.
- ‘이 데이터가 말하는 것은 무엇인가?’를 질문하는 사고가 필요하다.
- 수치는 현재를 설명하지만, 통찰은 미래의 방향을 제시한다.
- 데이터의 해석은 조직의 리스크와 기회를 연결해야 한다.
- 좋은 심사는 지표를 평가하는 것이 아니라 조직의 학습을 이끌어내는 과정이다.



데이터 분석의 목적은 평가가 아니라 개선의 기회를 찾는 것이다.[9.1.3]

성과와 심사 결과를 근거로 다음 항로를 설정하라

경영검토 – 선장은 항해의 방향을 결정한다

심사 포인트

- 경영검토는 조직의 성과, 불만, 자원, 리스크, 개선조치를 종합적으로 평가한다.
- 최고경영자는 데이터를 근거로 방침·목표·자원 재조정을 수행해야 한다.
- 심사원은 경영검토가 형식적 보고가 아닌, 실질적 의사결정의 장인지 확인해야 한다.
- 경영검토의 결과는 다음 목표 설정과 개선 계획으로 이어져야 한다.



경영검토는 조직의 방향과 자원의 배분을 결정하는 핵심 의사결정 과정이다.[9.3]

성과와 심사 결과를 근거로 다음 항로를 설정하라

경영검토 – 선장은 항해의 방향을 결정한다

심사 포인트

- 경영검토는 조직의 성과, 불만, 자원, 리스크, 개선조치를 종합적으로 평가한다.
- 최고경영자는 데이터를 근거로 방침·목표·자원 재조정을 수행해야 한다.
- 심사원은 경영검토가 형식적 보고가 아닌, 실질적 의사결정의 장인지 확인해야 한다.
- 경영검토의 결과는 다음 목표 설정과 개선 계획으로 이어져야 한다.



경영검토는 조직의 방향과 자원의 배분을 결정하는 핵심 의사결정 과정이다.[9.3]

좋은 심사는 평가가 아니라 학습의 완성이다

심사 포인트

- 심사의 목적은 ‘판단’이 아니라 ‘성찰’과 ‘개선’이다.
- 데이터 분석은 문제를 찾는 과정이 아니라 조직이 배우는 과정이다.
- 심사원은 “무엇이 틀렸는가”보다 “무엇을 배웠는가”를 질문해야 한다.
- 성과평가는 다음 목표와 실행의 방향으로 이어져야 한다.
- 좋은 심사는 조직의 지속적 학습 시스템(Continual Learning System)을 강화한다.

데이터

데이터는
질문을 놓고

01

통찰

통찰은 방향을
제시하며

02

개선

개선은
행동으로 이어지고

03

실행

행동은 새로운
데이터를 만든다

04

새로운
데이터

새로운 데이터는
다시 학습의 출발점

05

심사는 평가가 아니라 성장의 촉진이다

심사 포인트

- 심사 결과는 '조치'보다 '학습의 확산'으로 이어져야 한다.
- 개선은 문서의 수정이 아니라 조직문화의 변화를 의미한다.
- 데이터 분석은 성찰을 낳고, 성찰은 실행을 낳는다.
- 심사원은 증거를 평가하는 사람이 아니라 변화를 촉진하는 촉매자(Catalyst)이다.

이해와 통찰의 단계

학습

행동과 실천의 단계

실행

조직문화의 진화

변화

좋은 심사는 학습을 실행으로, 실행을 변화로 이어가는 성장의 촉매다

개선은 조직의 학습 결과를 체계적으로 반영하고 확산하는 과정이다. [10.3]

심사원은 '보고서'가 아니라 '결정'을 확인한다

성과평가의 끝, 경영검토의 시작

학습 포인트

- 성과평가는 '측정'에서 끝나지 않고 '결정'으로 이어져야 한다
- 심사원은 경영검토(9.3)의 실질성, 즉 의사결정이 이루어졌는지를 확인해야 한다
- 데이터 분석 결과가 '다음 목표(6.2)'로 반영되는지를 추적하는 것이 핵심이다



점검(Check)은 끝이 아니라 개선(Act)의 출발점이다. [9.3 → 10]

경영검토 회의는 보고가 아니라 의사결정의 장이다

경영검토의 핵심은 '입력과 출력'의 연결이다

학습 포인트

- 경영검토의 입력(Input)은 '성과, 고객 불만, 자원, 리스크, 개선 결과' 등 조직 상태를 보여주는 데이터이다
- 경영검토의 출력(Output)은 '방침의 변경, 목표의 갱신, 자원의 재배분, 개선조치 결정' 등 의사결정 결과이다
- 심사원은 회의록과 기록에서 입력이 제대로 반영되고, 출력이 실행 계획으로 이어졌는지를 검증해야 한다
- 입력과 출력 사이의 논리적 연결성(Logical Link)이 확인되지 않으면, 경영검토는 형식적 활동에 그친다

Management Review (9.3)

Input
(입력)



- 성과 데이터
(Performance Data)
- 고객 불만 및 피드백
(Customer Feedback)
- 내부심사 결과
(Internal Audit Results)
- 자원 상태
(Resource Status)
- 리스크 및 기회
(Risk & Opportunity)

Output
(출력)



- 품질목표 갱신
(Quality Objectives Updated)
- 방침/전략 변경
(Policy / Strategy Change)
- 자원 재배분
(Resource Allocation)
- 개선조치 결정
(Improvement Actions)

심사원은 '무엇을 보고했는가'보다 '무엇을 결정했는가'를 확인한다 [9.3.2 / 9.3.3]

심사원은 '회의가 열렸는가'가 아니라 '결정이 실행되었는가'를 확인한다

형식적 경영검토가 아닌 실질적 의사결정의 장이어야 한다

심사 포인트

● 형식적 경영검토(Formal Review)

- 보고와 기록에 머무름
- 입력은 있으나 출력(의사결정) 없음
- 회의 증거는 있으나 조치·자원 배분이 확인되지 않음

● 실질적 경영검토(Effective Review)

- 성과 → 분석 → 의사결정 → 실행이 연결되어 있음
- 방침·목표·자원 조정 등 구체적 결정사항(Output) 도출
- 누가 무엇을 언제까지 실행할지가 명확히 기록됨
- 회의가 실질적 개선(Improvement)으로 이어졌는지 검증



경영검토는 회의가 아니라 의사결정의 체계적 프로세스이다 [9.3.2 / 9.3.3]

경영검토의 실행 여부는 문서가 아닌 현장의 변화에서 드러난다

심사원은 '보고서'가 아니라 '증거'를 본다

심사 포인트

- 의사결정 결과가 현장에 반영되었는지 확인한다
- 조직 구조, 자원 배분, 목표 조정 등의 실제 변화를 검증한다
- 성과지표의 개선 추세가 의사결정과 일치하는지 비교한다
- '계획 대비 실행(Plan vs. Action)' 기록을 근거로 판단한다



경영검토의 진정한 출력은 '보고서'가 아니라 '변화'이다 [9.3.3]

성과자료보다 그 성과를 만든 이야기를 들어야 합니다

경영검토의 증거를 확인하라

심사 포인트

- 결정사항은 실행 증거로 검증해야 한다
- 회의록에 기록된 조치가 실제로 이행되었는지 확인한다
- 자원 배분·책임자 지정·일정 관리 등 실행의 흔적을 추적한다
- 실행되지 않은 결정은 형식적 경영검토로 간주된다



심사원은 '회의록'을 읽는 사람이 아니라 '변화의 흔적'을 찾는 사람이다 [9.3.3 / 10.2]

심사원은 '결정이 내려졌는가'보다 '그 결정이 변화를 만들었는가'를 본다

경영검토의 끝은 보고가 아니라 개선의 시작이다

심사 포인트

- 경영검토의 결과가 개선 조치로 이어졌는지 확인한다
- 결정 → 실행 → 개선의 연결 고리가 유지되는지 점검한다
- 재발 방지·지속적 개선의 근거가 있는가를 판단한다
- Check는 Act로 연결될 때 비로소 심사의 의미가 완성된다



경영검토는 끝이 아니라 개선의 출발점이다 [10.1 / 10.3]

최고경영자의 시선에서 시스템을 바라보다

경영검토는 '리더십의 실행무대'다

심사 포인트

- 경영검토는 단순 보고가 아닌 리더의 의사결정 프로세스
- 심사원은 회의의 존재보다 리더십의 개입 여부를 확인해야 한다
- 의사결정이 '성과 데이터'에 근거하고 있는가가 핵심
- 경영검토는 리더십의 참여를 증명하는 장면이다



리더가 데이터를 보고 '방향'을 제시할 때, 조직은 학습한다 [9.3.1 / 5.1]

결정은 숫자가 아니라 행동으로 증명된다

경영검토의 산출물은 ‘방향과 자원’이다

심사 포인트

- 방침, 목표, 자원의 재배분 등 의사결정 결과가 명확해야 한다
- “누가 무엇을 언제까지 실행할 것인가”가 정의되어야 한다
- 회의록은 기록이 아니라 행동 계획(Action Plan)의 근거여야 한다
- 심사원은 결정 → 실행 → 검증의 연결성을 추적한다



좋은 회의록은 보고서가 아니라 실행의 시나리오다 [9.3.3]

결정은 조직의 다음 향로를 정한다

경영검토는 조직의 나침반이다

심사 포인트

- 경영검토의 본질은 방향 설정(Direction Setting)
- 데이터 분석과 의사결정은 결국 조직의 향로를 수정하는 일
- 심사원은 단순한 관찰자가 아니라 향로 점검자
- 경영검토의 목적은 “문제를 찾는 것”이 아니라 “방향을 바로잡는 것”이다



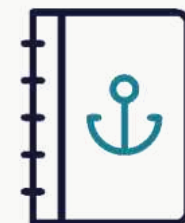
경영검토는 시스템의 '나침반'이다 [9.3 + 10]



더 나은 항해를 위하여: 개선

부적합 및 시정조치 프로세스의 체계성 심사

조직이 실패로부터 배우는 '지속적 개선' 문화 검증



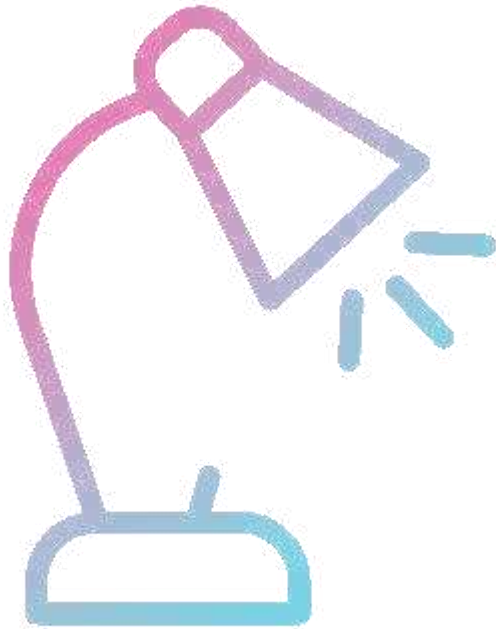
이번 항해의 교훈을 바탕으로, 다음 항해를 위한 더 좋은 배를 만든다.

08. 끝없는 항해 — 지속적 개선의 문화와 리더십

ISO 9001:2015 Clause 10 (Improvement)

학습목표

(Auditor's Focus)



- ① 조직이 부적합과 시정조치를 통해 어떻게 학습하고 성장하는지 이해한다.
- ② 개선 활동이 데이터와 근거에 기반해 이루어지는지 평가한다.
- ③ 지속적 개선(Continual Improvement)의 개념과 문화적 뿌리를 설명할 수 있다.
- ④ 심사원이 개선의 증거를 발견하고, 학습의 순환을 촉진하는 방법을 익힌다.

경영의 결심이 실행으로 이어질 때, 조직은 학습한다

개선은 경영검토에서 시작된다

학습 포인트

- Clause 9.3(경영검토)와 Clause 10.1(개선)의 연계성을 이해한다.
- 경영검토 결과가 '결정'으로 끝나지 않고 실행과 개선조치로 전환되는 흐름을 설명할 수 있다.
- 심사 시 경영검토 결과가 실제 개선활동으로 이어졌는가를 근거로 판단한다.



경영검토의 끝은 개선의 시작이다. [10.1]

개선은 '문제 해결'이 아니라 '시스템의 학습'이다

Clause 10.1 개선의 의미

학습 포인트

- Clause 9.3(경영검토)와 Clause 10.1(개선)의 연계성을 이해한다.
- 경영검토 결과가 '결정'으로 끝나지 않고 실행과 개선조치로 전환되는 흐름을 설명할 수 있다.
- 심사 시 경영검토 결과가 실제 개선활동으로 이어졌는가를 근거로 판단한다.



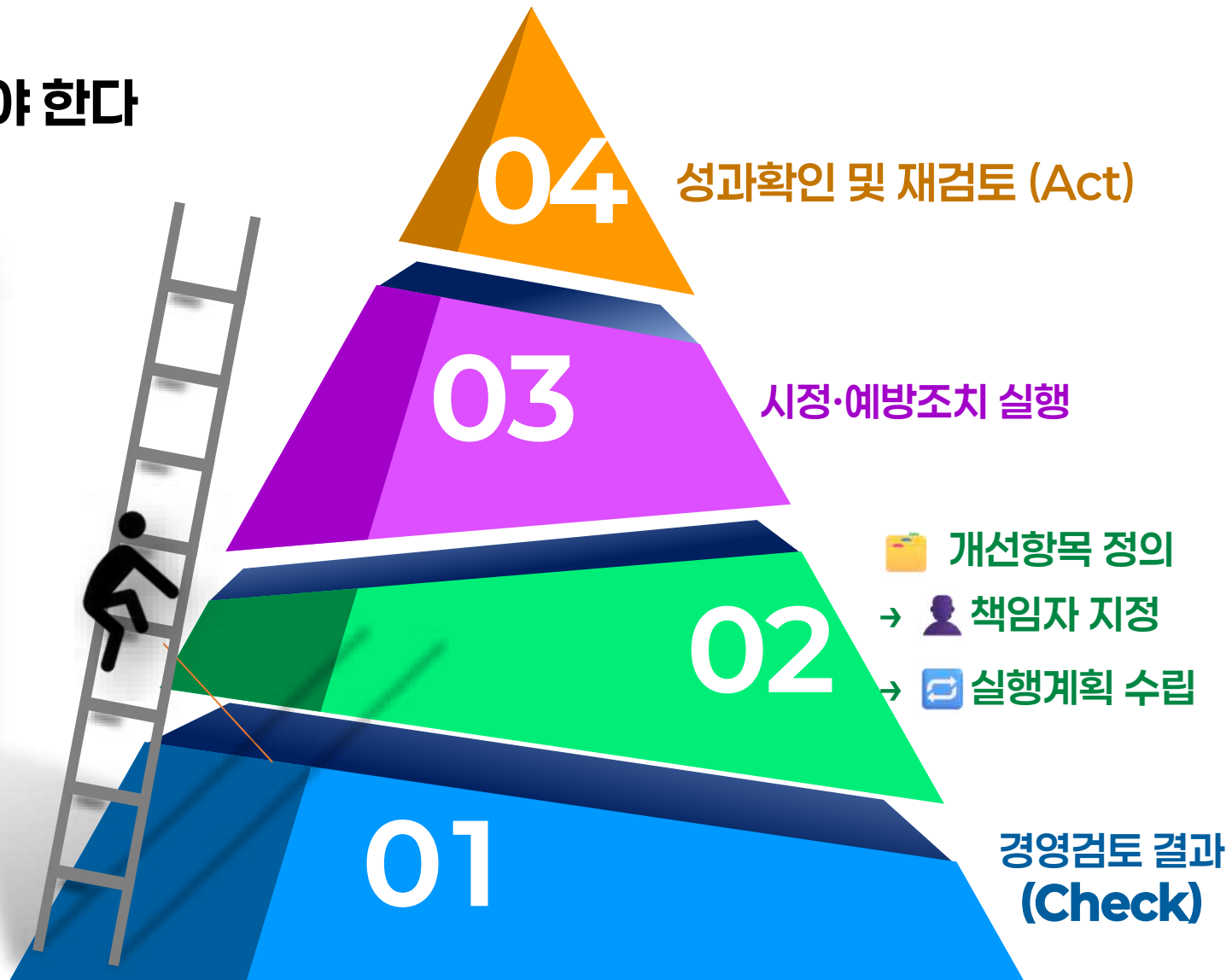
좋은 개선은 한 번의 조치가 아니라, 학습의 반복이다. [10.1]

Check의 결론이 Act의 출발점이 된다

경영검토의 결과는 개선으로 이어져야 한다

심사 포인트

- 경영검토(Clause 9.3)의 결과가
개선항목·책임자·일정으로 구체화되어
있는가?
- 개선조치가 데이터·성과분석 결과에 기반해
도출되었는가?
- 경영검토 후 실행된 조치결과(예: CAPA
Report, 개선회의록)가 추적 가능한가?



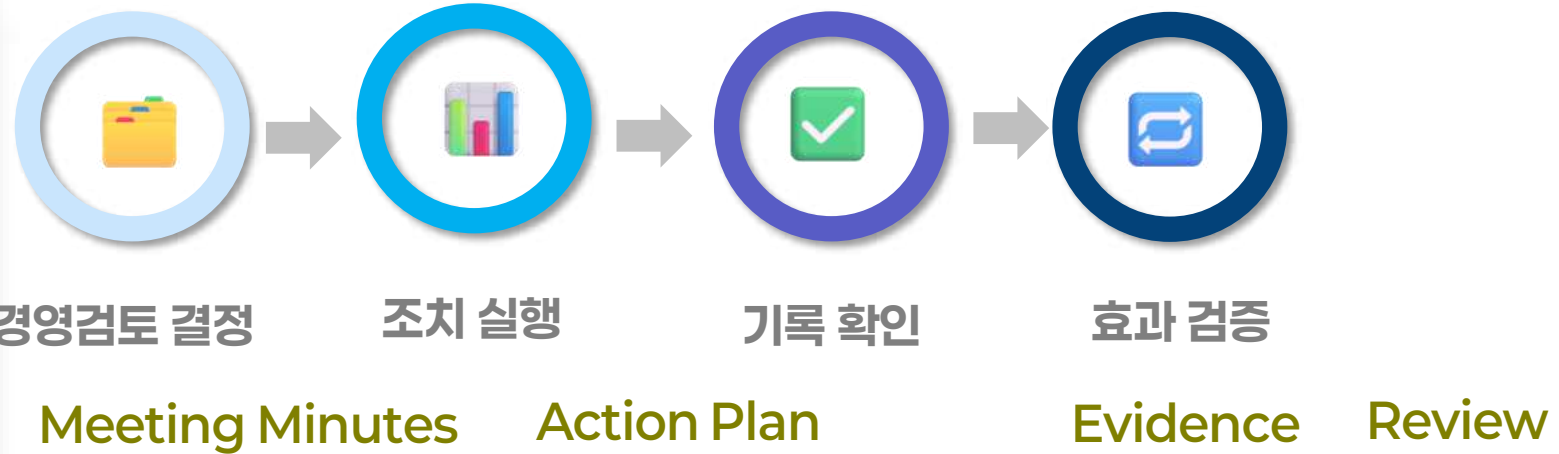
결정이 실행으로 이어지는 흔적을 찾아라. [10.1]

결정이 실행으로 이어졌는가, 근거로 입증하라

심사원은 개선의 '흔적'을 확인해야 한다

심사 포인트

- 경영검토 회의록에 명시된 개선결정이 후속 조치 기록(CAPA, 개선회의록)과 일치하는가?
- 개선활동의 책임자·완료일·성과 지표가 구체적으로 관리되고 있는가?
- 개선조치의 효과검증(Effectiveness Check) 결과가 남아 있는가?
- 동일 문제가 반복되지 않도록 시스템적 조치(절차 개정, 교육, 모니터링 등)로 확장되었는가?



개선은 말이 아니라, 기록으로 증명된다. [10.1]

경영검토의 결론이 현장에 전달되지 않으면, 개선은 멈춘다

결정은 있었지만, 실행은 없었다

심사 포인트

- 경영검토(Clause 9.3)의 결과가
개선항목·책임자·일정으로 구체화되어
있는가?
- 개선조치가 데이터·성과분석 결과에 기반해
도출되었는가?
- 경영검토 후 실행된 조치결과(예: CAPA
Report, 개선회의록)가 추적 가능한가?



개선은 결심이 아니라 실행으로 증명된다. [10.1]

결정이 실행으로 이어질 때, 조직은 학습한다

개선의 출발점, 경영의 결심이다

핵심 포인트

- Clause 10.1 개선(General)은 PDCA의 Act 단계를 의미한다.
- 경영검토(9.3)의 결정은 반드시 개선조치로 전환되어야 한다.
- 개선은 문제 해결이 아니라 시스템의 학습 과정이다.
- 심사원은 개선활동의 흔적과 근거를 통해 실행여부를 판단한다.
- 좋은 개선은 리더의 결심이 현장에서 작동할 때 완성된다.



경영검토의 끝은 개선의 시작이다. [10.1]

부적합은 실패의 증거가 아니라, 시스템이 배우는 신호다

부적합을 발견하면, 시정조치로 연결하라

학습 포인트

1. Clause 10.2의 핵심: 부적합은 조직의 결함이 아닌 개선의 출발점임을 이해한다.
2. 심사원이 부적합을 도출할 때는 감정이 아닌 근거(기준-사실-불일치)로 판단해야 함을 인식한다.
3. 시정조치는 재발방지와 시스템 학습을 위한 활동임을 설명할 수 있다.



부적합은 잘못이 아니라, 개선의 첫 신호다. [10.2]

심사원은 '잘못'을 찾는 사람이 아니라, '불일치'를 확인하는 사람이다

부적합은 기준과 사실의 불일치다

학습 포인트

- 부적합(Nonconformity)이란, 규정된 요구사항(기준)과 실제 수행(사실) 간의 불일치 상태이다.
- 부적합은 조직의 오류가 아닌 시스템의 개선기회(Opportunity for Improvement)로 본다.
- 심사원은 발견한 사실을 기준과 대조하여 객관적 근거로 제시해야 한다.

부적합의 세 가지 유형

구분	정의	예시	심사원의 관점
 주요 부적합 (Major)	시스템 전반의 요구 미충족, 프로세스 단절 수준	절차 미존재, 승인 없는 변경	즉시 시정조치 필요
 경미 부적합 (Minor)	부분적 미이행, 일관성 부족	기록 누락, 일시적 오류	개선조치 필요
 개선기회 (OFI)	명시적 불일치는 아니나 개선 여지 있음	절차는 있으나 활용 부족	제안사항으로 전달

부적합은 기준이 아닌 사실로 판단된다. [10.2]

시정조치는 문제 해결이 아니라, 재발방지의 과정이다

시정조치 5단계 흐름

학습 포인트

- 시정조치는 단순한 ‘조치(Action)’가 아니라, 원인분석 → 실행 → 효과검증의 순환 과정이다.
- 각 단계마다 기록(Evidence)이 남아 있어야 심사 시 실효성을 입증할 수 있다.
- 심사원은 “조치가 아니라, 학습이 이루어졌는가?”를 판단 기준으로 삼는다.

단계	명칭	주요 활동	주요 근거 문서
1단계	부적합 발견 (Detection)	기준-사실 불일치 확인	부적합보고서 (NCR)
2단계	원인 분석 (Analysis)	5Why / Fishbone 등으로 근본원인 도출	원인분석서
3단계	조치 계획 (Planning)	개선조치 계획 수립, 책임자 및 일정 명시	시정조치계획서 (CAPA Plan)
4단계	조치 실행 (Action)	계획된 시정조치 실행, 완료기록 관리	실행기록, 사진, 작업지시서
5단계	효과 검증 (Verification)	조치 후 결과 확인 및 재발방지 평가	검증기록 (Effectiveness Check)

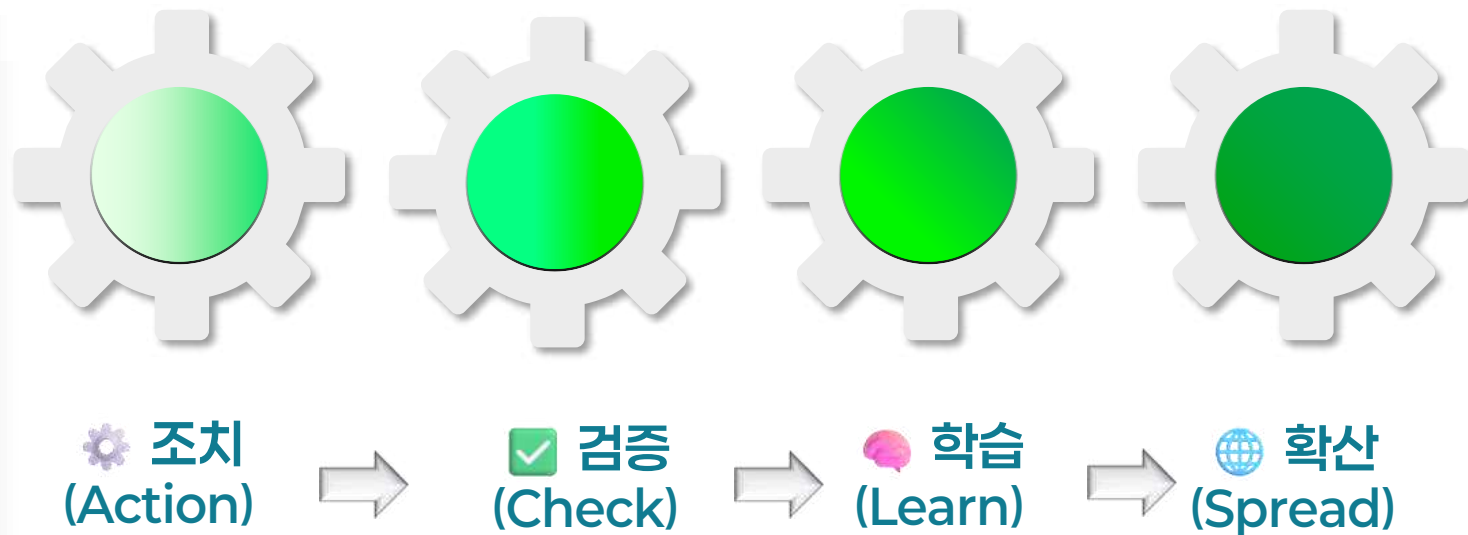
시정조치는 문제를 고치는 게 아니라, 다시 일어나지 않게 만드는 일이다. [10.2]

조치는 했는가가 아니라, 효과가 있었는가를 확인하라

심사원은 시정조치의 '실효성'을 본다

심사 포인트

- 조치가 근본원인에 맞게 이루어졌는가?
-원인과 조치 내용의 일관성 확인 (5Why의 마지막 Why와 연결).
- 조치 후 동일 문제가 재발하지 않았는가?
-동일 유형의 부적합이 다시 나타났다면, 조치 실효성 미흡.
- 효과검증(Effectiveness Check) 기록이 존재하는가?
-예: 재점검 회의록, 재심사 결과, 내부 성과지표 비교 등.
- 조치결과가 시스템 개선으로 확산되었는가?
-절차 개정, 교육, 관리항목 추가 등 조직적 조치 여부.



시정조치는 실행보다 검증이 중요하다. [10.2]

근본원인을 찾지 못하면, 조치는 반복되고 문제는 남는다

조치는 했지만, 같은 문제가 반복된다

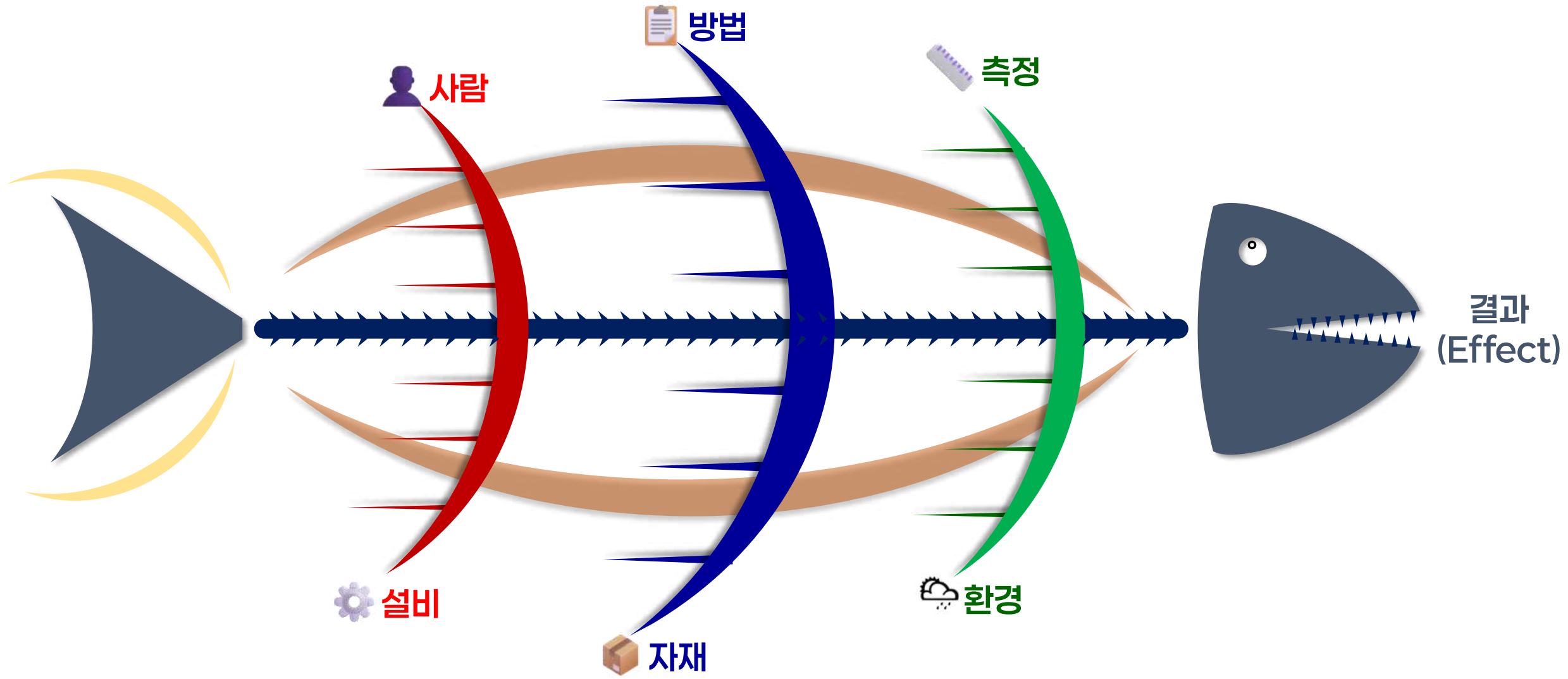
심사 포인트

- 동일 부적합이 반복될 때, 심사원은 “조치가 아니라 원인을 보완했는가?”를 확인해야 한다.
- 재발된 부적합은 시정조치의 실효성 미흡으로 판단한다.
- 조치 중심 사고가 아닌 원인 중심 사고(5Why, Fishbone 등)로 전환이 필요하다.
- 심사 시 “조치내용의 반복성”은 경고 신호로 본다.



표면만 고치면, 같은 문제는 다시 나타난다. [10.2]

심사원은 조치보다 '원인 구조'를 본다



문제의 근본을 보면, 같은 실수를 반복하지 않는다. [10.2]

조치의 목적은 문제를 없애는 것이 아니라, 시스템을 배우게 하는 것이다

시정조치는 실행보다 학습이 중요하다

핵심 정리

구분	핵심 메시지
 부적합의 의미	잘못이 아니라 개선의 신호다
 시정조치의 본질	문제 해결이 아닌 재발방지의 과정이다
 심사원의 시각	조치보다 '효과'와 '근거'를 본다
 반복되는 문제의 원인	원인분석이 부족하거나 구조적 학습이 부재하다
 결론	시정조치는 학습으로 이어질 때 비로소 개선이 된다

문제를 고치는 조직은 많지만, 배우는 조직만이 개선을 지속한다. [10.2]



ISO 9001
품질경영시스템

