



제1회 인증의 가치 제고를 위한 고객 세미나

APG지침을 근거로 한
**경영시스템의 가치부가 창출을 위한
효과적인 적용 방안**

**한국품질재단 한국품질인증센터(KFQ)
권오창 본부장**

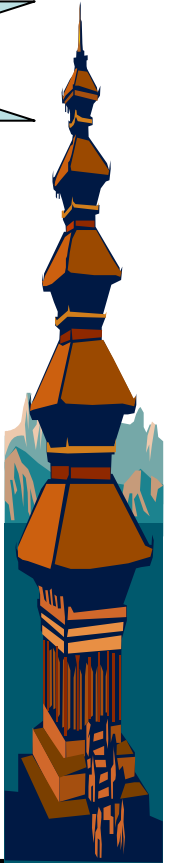
목차

1. 문제점
2. 가치부가 심사
3. Segmentation
4. Segmentation별 심사 접근 방법
5. 가치부가 창출을 위한 심사 Process
6. Segmentation 및 적용 사례

현재의 인증심사-무엇이 문제인가?

획일적인 기준의 적용

- 현재 많은 기업들은 ISO인증에 대한 가치를 느끼지 못하고 있음.
- 이에 대한 원인은 많은 부분이 있으나 여기에서는 인증심사 관점에서 고찰하기로 함.
- 많은 인증기관들은 ISO규격이라는 기준을 모든 기업에 동일하게 적용함으로써 하여 인증기업들의 수준과 요구사항을 염두에 두지 않고 심사에 임해왔음.
- 따라서 본 섹터에서는 기업들의 수준과 요구사항을 고려하여 기업의 특성에 부합하는 인증서비스를 제공할 수 있는 방안을 고려해 보고 기업들에게 적용할 수 있는 방법을 고찰해 보기로 함.



가치부가 심사

무엇이 가치 부가 심사인가 ?

- 인증기관은 경영시스템을 심사하는 동안 “가치를 부가하는 것”의 중요성을 인식하는 것이 매우 중요하다.
- 가치부가심사의 의미는?
- 심사의 완전성을 손상시키거나 컨설팅을 제공하지 않으면서 가치를 부가하는 것이 가능한가?
- 원칙적으로, 모든 심사는 가치를 부가하여야 할 것이다.



가치부가 심사

가치부가 품질경영시스템



- “가치를 추가하는 것”은 무언가를 더욱 유용하게 만드는 것이라고 할 수 있다.
- 비가치부가 접근방법은 “우리가 ISO 인증을 획득하기 위해서 무슨 절차를 작성해야 하는가?”라고 접근한다.
- 가치부가 접근방법은 “우리의 비즈니스를 향상시키는 것을 돕기 위해 우리가 어떻게 ISO 경영시스템을 사용할 것인가?” 라고 접근한다.

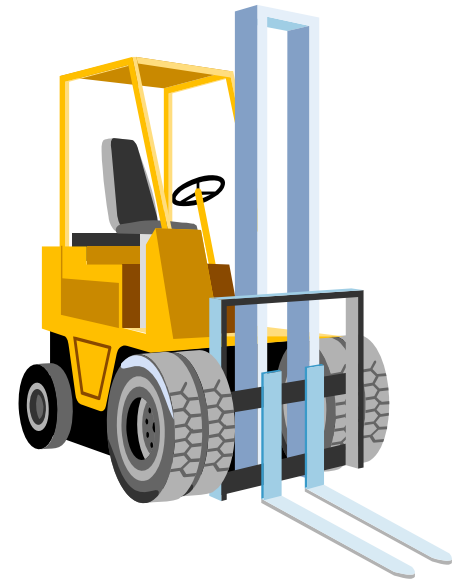
가치부가 심사

가치부가 심사

-가치를 부가하는 제3자 심사는 다음과 같이 정리될 수 있다.

1) 인증조직의 입장에서

- 전략적 목표를 만족하는 조직의 능력에 대한 정보를 최고 경영자에게 제공.
- 조직의 성과를 향상시키기 위해 어떠한 것이 필요한지를 파악.
- 개선 기회와 위험이 발생할 수 있는 분야를 파악.



가치부가 심사

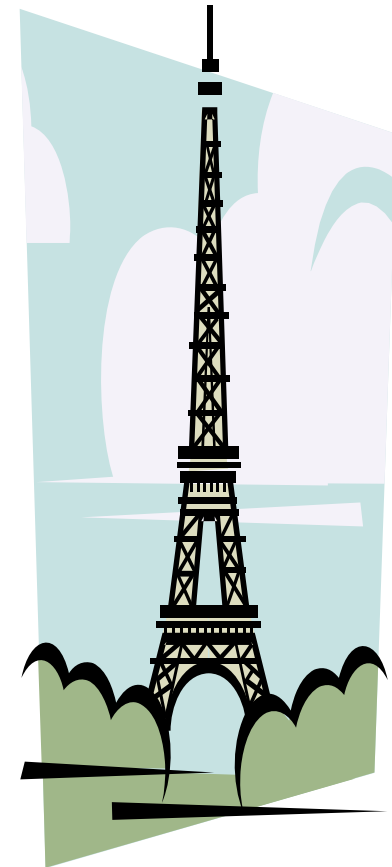
가치부가 심사

2) 조직의 고객입장에서

- 적합한 제품을 제공하는 조직의 능력을 향상.

3) 인증기관의 입장에서

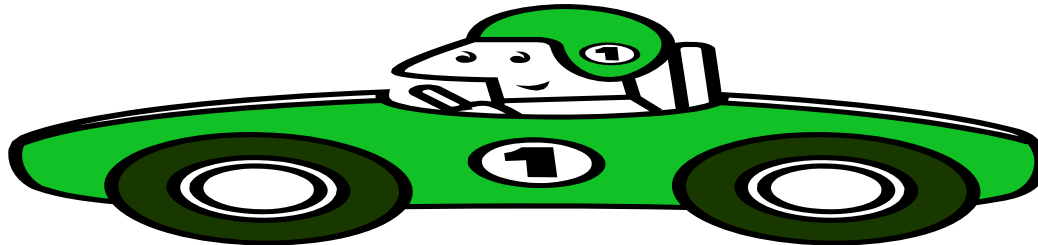
- 제3자 인증 프로세스의 신뢰성을 확보.



Segmentation

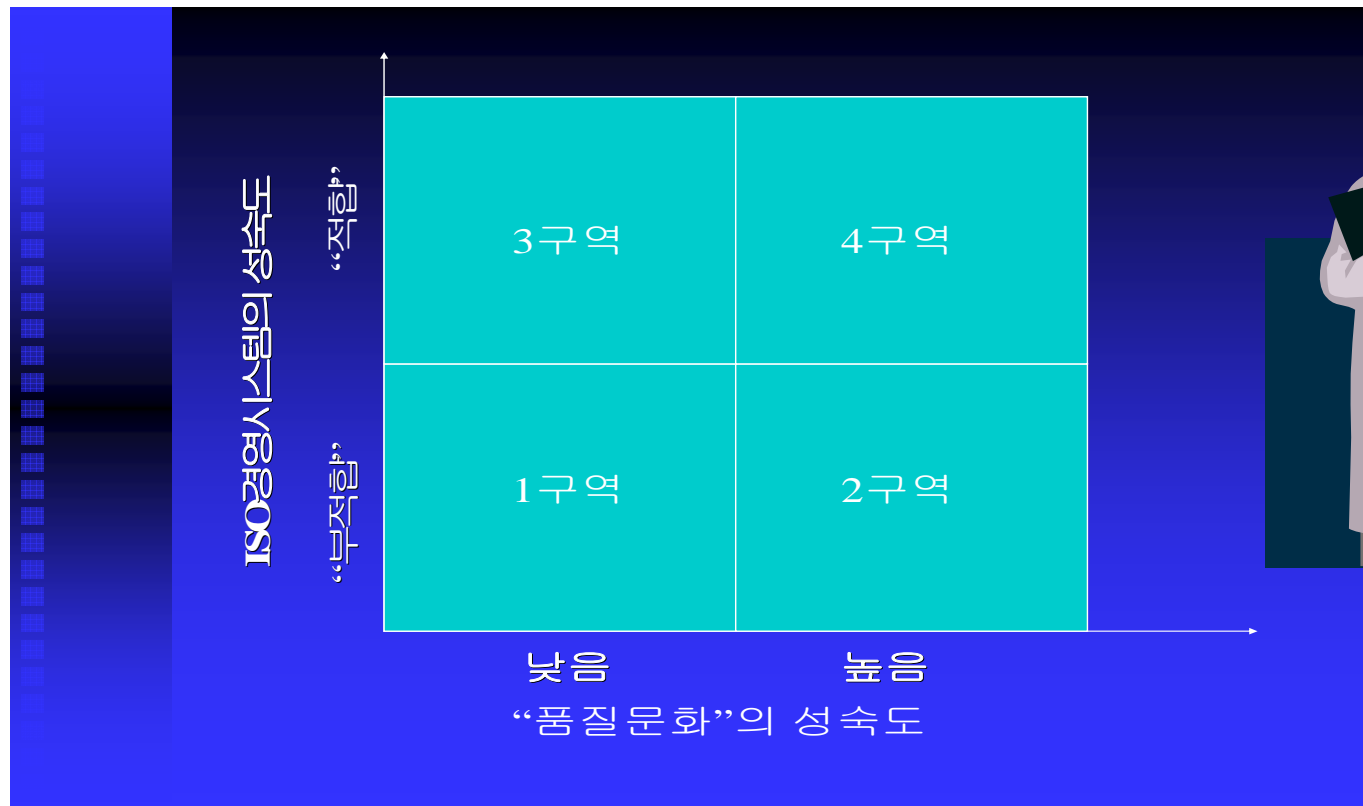
성숙도에 따른 Segmentation

- 가치부가에 대한 접근방법은 조직의 경영시스템문화의 성숙도와 ISO 시스템 요구사항에 관한 조직의 경영시스템 성숙도의 상관 관계로 볼 수 있다.
- 개념적으로 조직을 다음과 같이 4가지 구역으로 구분할 수 있다.



Segmentation

Segmentation



Segmentation

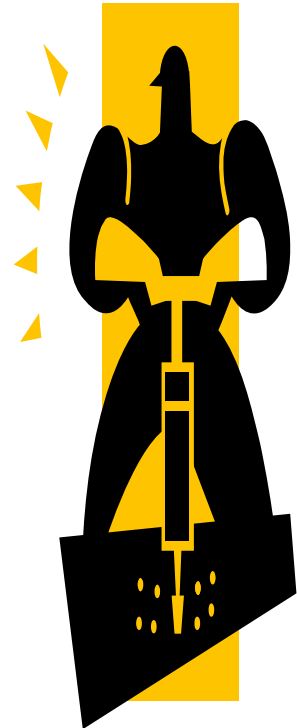


1구역: (낮은 성숙도의 “품질문화”; ISO 경영시스템에 적합하지 않은, 성숙되지 않은 ISO 경영시스템)

2구역: (성숙된 “품질문화”; ISO 경영시스템에 적합하지 않은, 성숙되지 않은 ISO 경영시스템)

3구역: (낮은 성숙도의 “품질문화”; ISO 경영시스템에 적합한, 성숙된 ISO 경영시스템)

4구역: (성숙된 “품질문화”; ISO 경영시스템에 적합한, 성숙된 ISO 경영시스템)

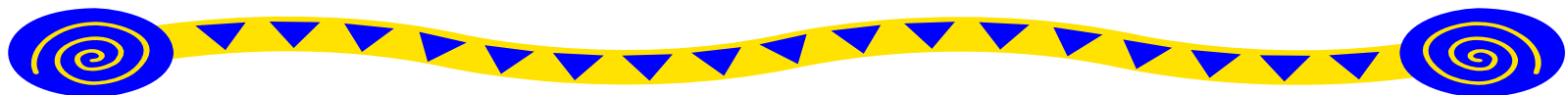


가치부가 심사 방법

1구역: (낮은 성숙도의 “품질문화”; ISO 경영시스템에 적합하지 않은, 성숙되지 않은 ISO 경영시스템)

-품질문화가 거의 정착되지 않고 ISO 경영시스템에 적합하지 않은 시스템을 보유한 조직에게, “부가가치 심사”의 기대는 “어떻게 하면” 조직의 경영시스템을 이행하고 또는 발생된 부적합을 해결할 것인가에 대하여 관심을 가지게 된다.

-제3자 심사에서 심사원은 이해상충을 발생시키지 않는 범위 내에서 조직의 요구사항을 만족시켜야 할 것이다.



가치부가 심사 방법

2구역: (성숙된 “품질문화”; ISO 경영시스템에 적합하지 않은, 성숙되지 않은 ISO 경영시스템)

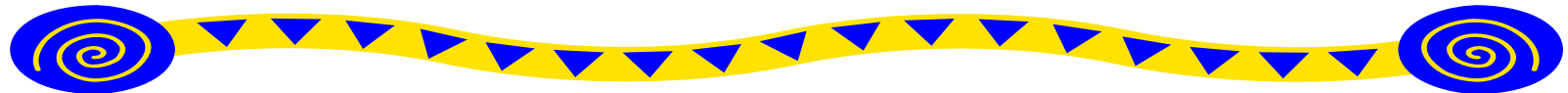
-성숙된 품질문화를 갖추었지만, ISO 경영시스템 요구사항에 적합하지 않은 성숙되지 않은 경영시스템을 갖춘 조직에게, 가치부가 심사의 기본적인 기대는 1구역과 유사하나 조직은 심사원에게 훨씬 높은 기대를 갖는다.

-가치를 부가할 수 있기 위하여, 심사원은 조직의 현재 실행이 ISO 경영시스템 요구사항을 만족시키는 것에 초점을 맞추어야 한다.

가치부가 심사 방법

3구역: (낮은 성숙도의 “품질문화”; ISO 경영시스템에 적합한, 성숙된 ISO경영시스템)

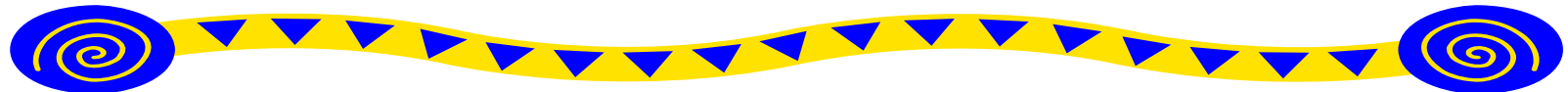
- 상당한 기간 동안 인증을 유지해 온 조직이 여기에 해당된다.
- 인증은 받았으나 조직 전반에 품질문화는 결여되어 있다.
- ISO경영시스템은 조직 자체의 필요성과 기대 보다는 고객의 압력 때문에 유지하는 경향이 있다.
- 이러한 경우에서 부가가치 심사의 주요 목적은 ISO 경영시스템을 일상 업무에 통합하도록 촉매제로서 역할을 하는 것이 중요하다.



가치부가 심사 방법

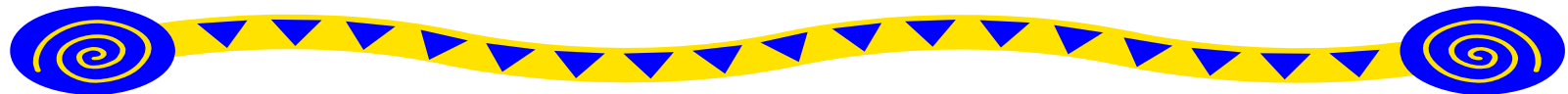
4구역: (성숙된 “품질문화”; ISO 경영시스템에 적합한, 성숙된 ISO 경영시스템)

- 성숙된 품질문화와 오랜 인증유지 조직이 여기에 해당된다.
- 이러한 조직에 대한 가치부가 심사는 심사원에게 가장 어려운 일이다.
- 이러한 조직의 공통된 불만은 심사원의 “평범한 사후관리 방문”은 불필요하고 조직의 관점에서 가치를 거의 부가하지 않는다고 생각하는 경향이 있으며 더 높은 무엇인가를 요구하게 된다.



가치부가 심사 방법

- 이러한 경우, 최고경영자는 인증프로세스의 중요한 고객이 됨을 명심하는 것이 매우 중요하다.
- 심사원은 조직의 전략적 목표를 명확히 이해하고, ISO 심사를 조직의 전략적 목표에 적용할 수 있는 것이 중요한 관점이 된다.
- 심사원은 ISO심사에 대한 최고경영자의 기대를 파악하고 이러한 기대를 심사기준에 포함시키기 위해 최고경영자와 상세한 토의를 위한 시간을 할애하는 것이 중요하다.



가치부가 창출을 위한 심사 PROCESS

가치부가 심사를 위한 조언

1)심사 계획 :

- a. 피 심사자의 기대/회사 문화를 이해
- b. 다루어야 할 특별 관심 사항은?
(이전 심사로부터의 결과)
- c. 산업분야 / 조직의 특정사항에 대한 위험 분석
- d. 법적/규제적 요구사항의 사전 평가
- e. 심사 목표를 달성하기 위한 적절한 심사팀 선정
- f. 충분한 시간 할당



가치부가 창출을 위한 심사 PROCESS

가치부가 심사를 위한 조언

2)심사 기법:

- a. 프로세스에 더욱 집중하고 절차에는 덜 집중한다.
- b. 결과에 더욱 집중하고 기록에는 덜 집중한다.
- c. 품질경영 8원칙을 기억할 것.
- d. 조직의 프로세스 효과성을 평가하기 위해 “계획-실시-체크-조치” 접근방법을 사용한다.
- e. ISO 요구사항의 개별 조항에 집중하는 대신에 심사 전반을 통해 수집되는 증거에 대한 “전체적인” 접근방법을 채택
(나무보다는 숲을 보라)



가치부가 창출을 위한 심사 PROCESS

가치부가 심사를 위한 조언

3) 분석 및 결정

- a. **확인사항을 전체적인 시야로 볼 것.(위험 평가/“상식”).**
- b. **확인사항을 적합한 제품을 제공하는 조직의 능력에 대한 영향과 관련시켜 조직이 그러한 능력이 있는지를 판단.**



가치부가 창출을 위한 심사 PROCESS

가치부가 심사를 위한 조언

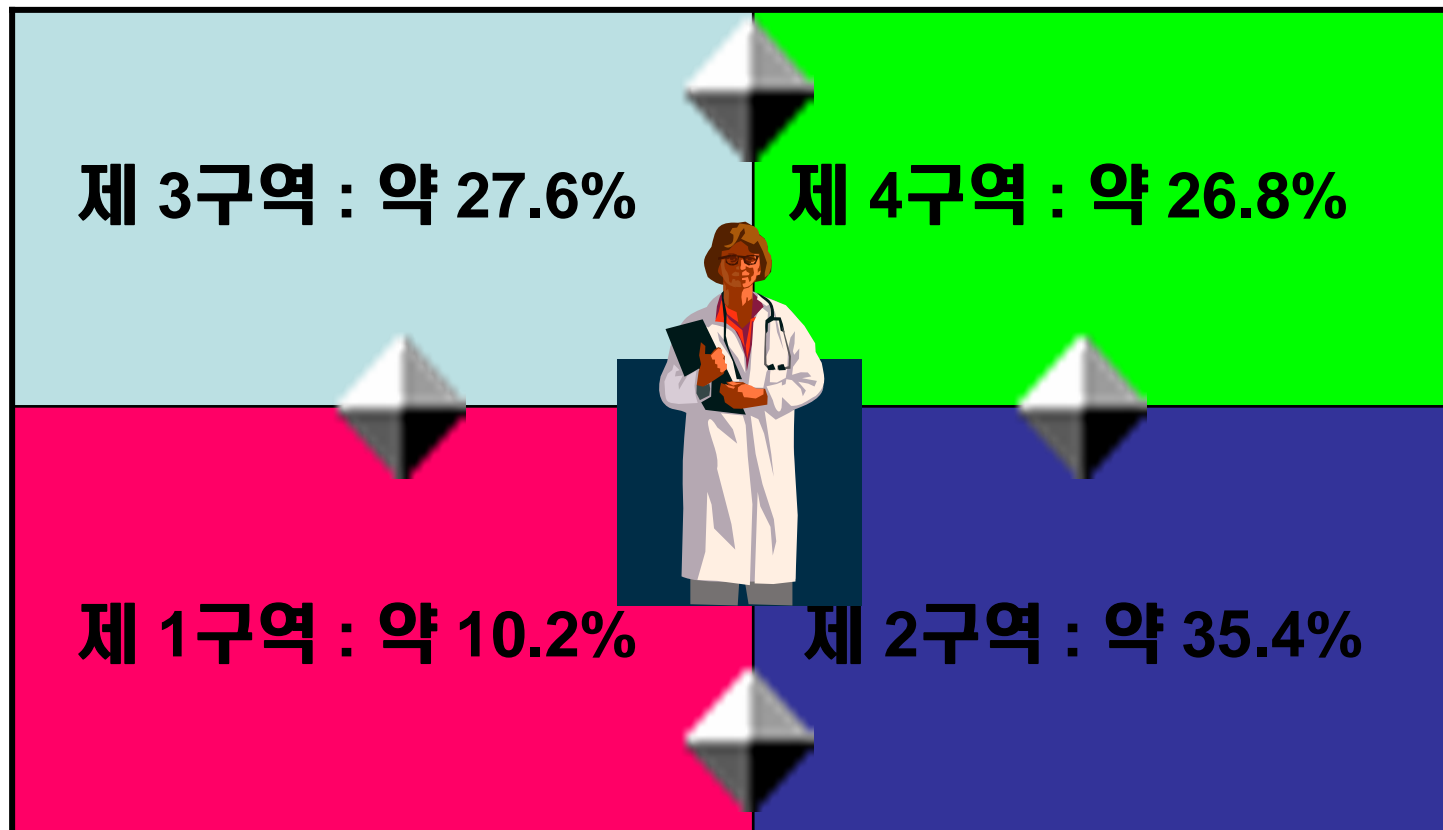
4) 보고 및 후속조치

- 조직의 성숙도 (1,2,3,4 구역)
- 조직의 QMS에 대한 신뢰성 수준
- 관련된 위험
- 심사 프로세스에 대한 피 심사자의 태도 및 의지
- 모든 문화적 측면이 고려된다는 것을 보장
- 해당되는 경우 긍정적인 확인사항을 강조
- 부정적인 확인사항에 대해 조직이 제안한 해결책이 유용한가?
- 보고는 객관적이어야 할 것이고 “보고대상자”에 적합하여야 할 것이다.
(최고경영자/관리자/사원)



Segmentation 및 적용 사례

Segmentation 결과



Segmentation 및 적용 사례

Segmentation 결과분석

- 제4구역 업체가 상대적으로 많은 것은 대기업 군이 많기 때문으로 조사되었으나, 일부 대기업들도 1,2,3구역에 위치하는 업체도 있는 것으로 조사 됨.
- 제1구역 업체의 대부분은 소기업 군이며 시스템의 향상, 품질, ISO 등에 상대적으로 관심도가 낮은 업체 군.
- 제2구역 업체는 품질마인드가 매우 높고 실제로 우수한 제품을 생산하는 업체 군이 많았으며, 시스템 경영에 대한 지식이 부족한 업체들로 분석됨.(교육훈련만 제공된다면 제4군으로 분류될 수 있는 업체)
- 제3구역 업체는 모기업이나, 관련기관의 요구 때문에 인증을 유지하고는 있으나 실제 시스템 경영에 대한 관심도는 낮은 업체 군으로 분석됨.

효과 및 향후 적용 방안

- 각 군 별로 심사 서비스 제공 지침 개발
- 각 군별 심사원 Segmentation 및 적용
- 각 군별로 서로 다른 인증심사 서비스 제공
- 각 군별 1군-4군까지 UP-GRADE 를 염두에 둔 인증심사 서비스 제공
- ISO 9004:200X와 연계한 정량적 심사 결과 도출
- 항상 연구하고 공부하는 심사 분위기 조성



❖ **높이 나는 새가 멀리 본다.**

