



SKMS





SKMS

SK MANAGEMENT SYSTEM

서문

SKMS는 최초 정립된 이후, 기업경영 본질에 대한 공통 이해를 바탕으로 모든 구성원의 힘을 하나로 모으고 경영 수준을 높이는 토대가 되어 왔습니다. 2000년대 들어서는 이해관계자 행복과 시스템 경영 체계를 반영하고 실천하기 위해 힘써 왔습니다.

금번 SKMS 개정에서는 SK 경영의 지향점을 지속 가능한 구성원 행복으로 정립하고, 우리의 철학이자 방법론인 VWBE를 통한 SUPLEX 추구로 이를 실현하고자 합니다.

우리는 SK에서 함께할 때, 보다 행복할 것이라는 믿음으로 공동체를 이루고 있습니다. 구성원 행복을 함께 키워가는 과정에서 우리는 자발적이고 의욕적으로 SUPLEX를 추구할 것이며, 이는 우리에게 더 큰 행복을 가져다줄 것이라 믿습니다. 이를 반영하여 구성원 행복을 경영활동의 궁극적 목적으로 정의하고, 아울러 구성원이 행복 경영의 주체임을 확고히 하였습니다.

우리의 행복이 지속 가능하려면 우리가 속한 사회와 이해관계자의 행복 역시 지속 가능할 수 있도록 기여해야 합니다. 이를 위해 SK가 이해관계자 행복을 위해 창출하는 모든 가치를 사회적 가치로 정의하고 적극적으로 추구해야 함을 SKMS에 명시하였습니다. 우리가 창출하는 사회적 가치를 통해 우리는 보다 많은 신뢰와 지지를 얻게 될 것이며, 구성원 행복의 지속 가능성 또한 더욱 높아질 것입니다.

우리 모두 행복 경영의 주체로서 SKMS에 대한 확고한 믿음을 바탕으로 실천해 나갑시다.

2020년 2월
회장 최태원

목차

SK와 SKMS	05
구성원과 SK	06
SKMS의 실천과 진화·발전	08
경영철학	09
구성원의 지속적 행복	10
VWBE를 통한 SUPEX 추구	12
실행원리	13
VWBE 문화	15
SUPEX Company	16
SKMS 정립의 의의	20
SKMS 보완 내력	22

SK와 SKMS

구성원과 SK
SKMS의 실천과 진화·발전

SK와 SKMS

구성원과 SK

SK 구성원은 SK에서 함께할 때 더 행복해질 수 있다는 믿음을 가지고 SK를 선택한 사람들이다. 모든 SK 구성원은 SK 경영철학에 대한 확신과 열정으로 이를 실천한다.

회사는 조직화된 힘을 통해 가용자원을 효과적으로 활용하여 최대한의 가치를 창출하는 공동체이다. 회사는 지속적인 안정과 성장을 이루어 영구히 존속·발전해야 하며, 이를 위해 스스로 경영능력과 생존 기반을 갖추어야 한다.

회사의 경영활동 중에는 회사 간의 상호 공유와 협력을 통해 수행하는 것이 보다 효과적인 영역이 있다. 이러한 회사 간의 상호 공유와 협력은 회사의 생존과 성장·발전을 위한 것이므로 각 회사의 필요와 자발적인 참여에 의해 이루어진다.

SK그룹은 지분 관계 유무와 상관없이 스스로의 필요와 판단에 따라 SKMS를 근간으로 한 경영철학을 공유하고, 경영활동에 상호 협력하기로 합의한 회사들로 구성된다.

SK그룹을 구성하는 각 회사는 이사회를 중심으로 자율·책임 경영을 실천해 나가며, 상호 공유와 협력을 구체적으로 실현하기 위해 공동 협약에 따른 협의회를 운영하고 자율적으로 참여한다.

이를 통해 경영 시스템과 인프라를 지속적으로 발전시키며, 경영활동의 전문 영역별로 협력을 추구하는 ‘따로 또 같이’ 경영을 실천한다.

SK와 함께하는 구성원이 많아질수록 SK가 만들어가는 행복이 더 커질 수 있으므로 SK는 구성원의 확장을 지속적으로 추구한다.

SKMS의 실천과 진화·발전

기업문화는 구성원의 힘을 하나로 결집시키고, 기업경영에 필요한 시스템을 구축·운영하는 토대이다. 강하고 우수한 기업문화를 구축하고, 이를 지속적으로 진화시키는 것은 회사의 성장과 발전에 중요한 경쟁력의 원천이 된다.

SKMS는 SK 구성원 모두의 합의와 공유를 통해 SK 기업문화를 구축하는 기반이 되어 왔다. SK가 지금까지 지속적 성장과 발전을 거듭해 온 데에는 SKMS를 토대로 한 경영활동과 기업문화의 정착이 매우 큰 역할을 하였다.

SKMS는 경영의 기본 방향을 제시하며, SK의 경영철학과 이를 현실 경영에 구현하는 방법론으로 구성된다. SKMS의 구체적인 실천 방법은 각 회사가 처한 환경과 업종의 특성에 따라 달라질 수 있으므로 SK의 각 회사는 자신의 특성을 반영하여 스스로의 SKMS 실천 방법을 개발하고 실행하는 것이 필요하다.

이를 통해 각 회사는 스스로의 의사결정 능력을 확보하고, 환경 변화에 유연하게 대응하면서 문화·시스템 등 회사의 제반 요소를 지속적으로 발전시켜 나가야 한다.

SK의 모든 경영자는 SKMS의 실천과 진화·발전이 앞장서야 하며, 특히 기업가적 대주주는 SK그룹과 경영철학을 유지하고 발전시키는 책임을 다하여야 한다.

경영철학

구성원의 지속적 행복
VWBE를 통한 SUPEX 추구

경영철학

구성원의 지속적 행복

SK 경영의 궁극적 목적은 구성원 행복이다. 구성원은 SK를 구성하는 주체로서 회사의 조직화된 힘으로 구성원 전체 행복을 지속적으로 키워 나가면 각자의 행복이 더 커질 수 있다는 믿음을 갖고 실천한다.

SK는 구성원이 지속적으로 행복을 추구하기 위한 터전이자 기반으로, 안정과 성장을 이루어 영구히 존속·발전하여야 한다. 이를 위해 SK는 구성원 행복과 함께 회사를 둘러싼 이해관계자 행복을 동시에 추구해 나간다.

이해관계자 행복을 위해 회사가 창출하는 모든 가치가 곧 사회적 가치이다. SK는 사회적 가치 창출을 통해 경제적 가치를 키워 나가며, 이해관계자와 신뢰 관계를 발전시켜 나간다.

SK는 **고객**에게 다양한 가치를 제공하고 고객을 지속적으로 만족시켜 신뢰를 얻으며, 궁극적으로 고객과 더불어 발전한다.

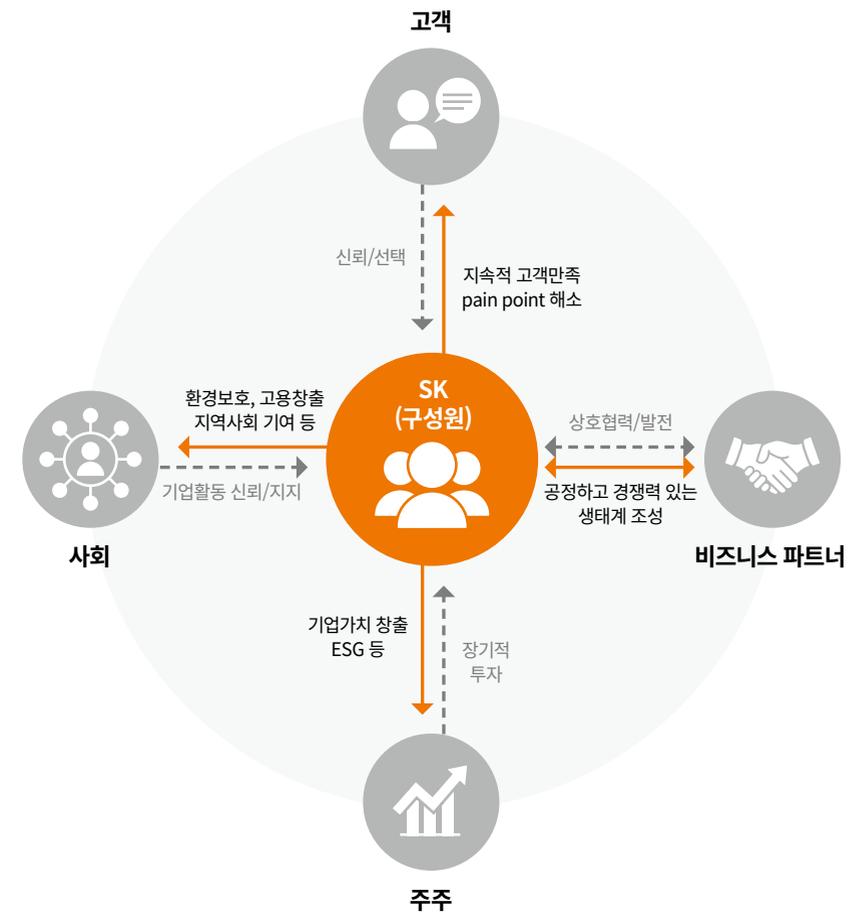
비즈니스 파트너와 함께 공정하고 경쟁력 있는 생태계를 조성하고, 이에 기반한 선순환적 협력을 통해 상호 발전을 이끌어 나간다.

주주의 가치를 지속적으로 창출하여 기업가치를 높여 나간다.

사회에서 필요로 하는 환경보호, 고용창출, 삶의 질 제고, 지역사회 기여 등 다양한 역할을 수행하여 사회와 더불어 성장한다.

SK는 이해관계자 간 행복이 조화와 균형을 이루도록 노력하며, 장기적으로 지속 가능하도록 현재와 미래의 행복을 동시에 고려해야 한다.

SK와 이해관계자 간 관계 및 역할을 그림으로 표현하면 다음과 같다.



VWBE를 통한 SUPEX 추구

구성원 전체 행복을 지속적으로 키워 나가면 구성원 개인의 행복이 더 커질 수 있다는 것을 믿고 이를 실천할 때 자발적(Voluntarily)이고 의욕적(Willingly)인 두뇌활용(Brain Engagement)을 하게 된다.

VWBE한 구성원은 SUPEX* 추구를 통해 구성원 행복과 이해관계자 행복을 지속적으로 창출해 나간다.

실행원리

VWBE 문화

SUPEX Company

* SUPEX : Super Excellent Level의 줄임말로 인간의 능력으로 도달할 수 있는 최고 수준

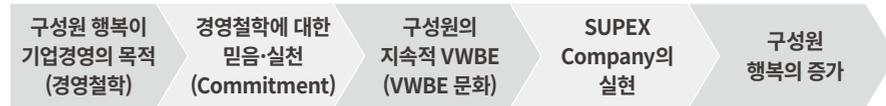
실행원리

SK는 VWBE 문화를 조성하고 SUPEX Company 목표와 전략을 수립·실행하여 구성원의 지속적 행복을 창출해 나간다.

전체 구성원의 행복 추구를 통해 각자의 행복이 커진다는 것을 믿고 실천함으로써 구성원은 VWBE하게 된다.

VWBE한 구성원은 SUPEX를 추구하여 경제적 가치, 사회적 가치, 구성원 행복을 창출하는 SUPEX Company를 만들어 간다.

이에 따라 경영철학과 실행원리 간 선순환(구성원 행복-VWBE 문화-SUPEX Company)이 이루어지며, SK는 지속적으로 행복을 창출하는 공동체로 발전해 나갈 수 있다.



경영철학과 실행원리 간 선순환 관계를 그림으로 표현하면 다음과 같다.



VWBE 문화

구성원은 스스로의 행복을 추구할 때 자발적·의욕적 두뇌활용(VWBE)을 하게 된다.

자발적·의욕적 두뇌활용이 외부로 발현되는 모습이 곧 일과 싸워서 이기는 패기이다.

패기 있는 구성원은 스스로 동기부여하여 문제를 제기하고, 높은 목표에 도전하며, 기존의 틀을 깨는 과감한 실행을 한다. 그 과정에서 필요한 역량을 개발하기 위해 노력하며, 타 구성원과 함께 적극적으로 소통함으로써 더 높은 성과를 낸다.

패기 실천 환경도 구성원 스스로 조성할 때 가장 효과적이다.

구성원은 패기 실천을 위한 조직과 제도·시스템을 스스로 디자인하며, 행복을 저해하는 요소를 적극적으로 개선해 나간다.

구성원 중 리더는 패기를 앞서 갖추어야 하며, 패기 있는 구성원을 육성한다.

행복 추구의 경험을 축적함으로써 자발적·의욕적 두뇌활용(VWBE)을 SK 고유 문화로 정착시켜 나간다.

SUPEX Company

SUPEX Company는 최고의 경쟁력을 보유하고 장기적 생존 조건을 확보하여 지속적으로 경제적 가치, 사회적 가치, 구성원 행복을 창출해 나가는 회사를 말한다.

이를 위해 회사는 환경과 시간에 따라 변하는 SUPEX 목표를 지속적으로 추구할 수 있어야 한다.

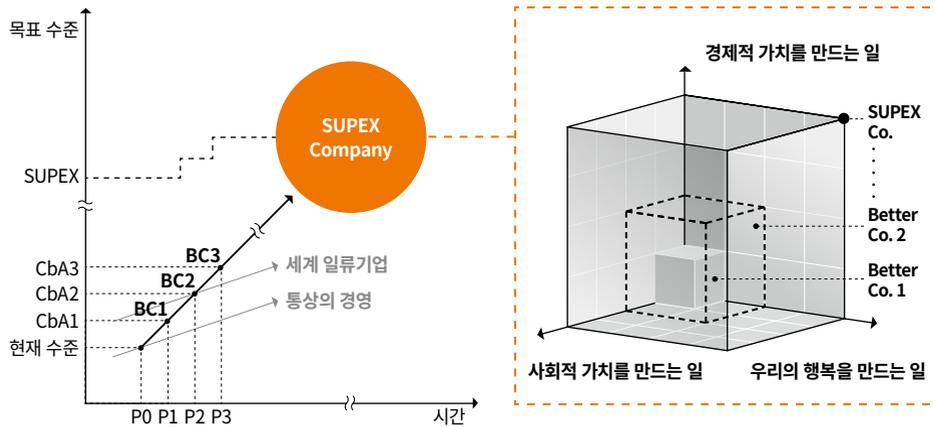
SUPEX Company를 지향하되 곧바로 도달하는 것은 현실적으로 어려우므로 한 단계 높은 수준의 회사(Better Company)를 목표로 설정하고, 이를 반복적으로 달성하면서 SUPEX Company를 구현해 나간다.

SUPEX 추구와 SUPEX Company를 그림으로 표현하면 다음과 같다.

SUPEX 추구

SUPEX Co.와 Better Co.의 목표 설정

*부피 = SK가 만드는 전체 행복의 크기



SUPEX 목표를 달성하기 위해 To-be Model을 체계적으로 수립하고 실행한다. To-be Model의 실행력을 높이기 위해서 다음 사항을 고려한다.

- Better Company 목표는 각각 CbA** 수준으로 설정하며, 경제적 가치, 사회적 가치, 구성원 행복을 키우는 다양한 요소를 종합적으로 고려한다.
- To-be Model은 SUPEX Company Image와 Better Company 목표, 실행전략, KPI, 평가·보상, VWBE 문화 조성 등으로 구성되며, 환경 변화에 따라 그 세부 내용이 유연하게 변화할 수 있어야 한다.
- To-be Model은 각 회사가 업종 특성과 환경 변화를 반영하여 스스로 설계·운영한다.

** CbA(Challenging but Achievable) : 주어진 시간과 내·외부 가용자원을 고려하여 달성 가능한 최고 수준

경제적 가치를 만드는 일은 회사의 본원적 활동이다. 회사는 기존 사업에 안주하지 않고 끊임없이 혁신하여 새로운 경제적 가치를 창출해야 하며, 각 회사는 각자가 처한 환경과 업종의 특성을 고려하여 기존 사업의 혁신을 추구한다. 국내 시장을 넘어 Globalization을 추구하고, 투자자 관점에서 기업가치 창출을 위한 차별화된 전략을 수립하며, 새롭게 변화하는 기술·환경 등에 대응하여 제품과 프로세스 등을 지속적으로 변화시켜 나간다.

사회적 가치를 만드는 일은 경제적 가치를 만드는 것에 더해 이해관계자가 기대하는 가치를 제공하는 것이다. SK의 각 회사는 이해관계자가 중시하는 가치를 파악하고, 측정 및 개선하는 체계를 만들며 사회적 가치를 지속적으로 창출해야 한다. 이를 통해 사회적 가치 기반의 비즈니스 모델 혁신을 추구하고, 이해관계자의 신뢰와 지지를 확보해야 한다.

우리의 행복을 만드는 일은 경제적·사회적 가치를 만드는 일과 더불어 구성원 행복 자체를 만들어가는 활동이다. SK의 각 회사는 구성원 행복에 영향을 미치는 다양한 요소를 파악하고 이를 측정하여 지속적으로 개선해 나가야 한다. 경제적·사회적 가치와 마찬가지로 우리의 행복도 구성원의 Commitment를 기반으로 조직화된 힘을 통해 함께 만들어 간다.

SKMS 정립의 의의

SKMS 보완 내력

SKMS 정립의 의의

우리의 기업 현실을 보면, 기업경영에 대한 경험이 일천하여 경영자들이 경영의 본질을 올바르게 이해하지 못하고 제 나름대로의 견해에 따라 경영을 하는 경우가 많다. 경영에 대한 이해를 달리하게 되면 경영의 목적이나 방향도 제각기 다르게 되고, 의사소통도 원활하지 못하게 되기 때문에 의사결정을 그르쳐서 올바른 경영을 하지 못하게 된다.

그러므로 경영의 본질을 바르게 알고 똑같이 이해하기 위해서는 경영에 대한 통일된 정의를 내리고 체계적으로 정립해야 하며, 경영자는 이를 의사결정의 기준으로 삼아 활용해야 할 것이다.

더욱이 기업이 대형화, 세계화되고 사회구조가 복잡해짐에 따라 주먹구구식의 낡은 경영방법으로는 치열한 경영경쟁 시대에 대처할 수 없을 뿐 아니라 궁극적으로 기업의 안정과 성장을 지속적으로 이룰 수도 없게 된다.

이와 같이 경영에 관한 관리체계 정립의 필요성을 절감하게 된 본인은 1975년 초에 경영원칙을 제시하고, 이를 근간으로 경영기본이념과 경영관리 각 요소에 대한 정의를 내리고 체계화하도록 경영기획실에 지시하였다.

이에 따라 경영기획실에서 경영관리의 체계를 일차 연구·정리하였으나 경영에 바로 적용하기에는 너무 이론에 치우쳐 본인이 그동안 기업을 경영하면서 얻은 경험을 토대로 실제 경영에 입각, 재정리하여 경영관리체계를 완성하게 된 것이다. 이를 관계회사 전 임원이 참여한 세미나('79. 3.15. ~ 3.18.)에서 충분한 토의를 거쳐 그 내용을 확정하고 우리의 경영관리 지침으로 삼는 데 의견을 모았다.

이렇게 하여 정립한 선경경영관리체계(Sunkyong Management System: SKMS)는 기업경영에 관한 본질과 방향을 정리한 경영기본이념과 이를 실현하기 위한 구체적 기능인 경영관리요소로 구성되어 있다.

이 중 경영관리요소를 정적(Static)인 것과 동적(Dynamic)인 것으로 구분하였으며, 일반적으로 경영학에서 등한시된 눈에 보이지 않는 동적요소를 중요하게 다루었다.

동적요소에서 특히 관리역량을 다루어 일 처리 능력을 키울 수 있도록 하였고, SK-Manship을 정하여 경영자로서 갖추어야 할 자격요건으로 삼았다.

SKMS는 실제 경영에 관한 오랜 경험과 상당 기간에 걸친 연구·노력으로 정립된 우리 기업의 독특한 경영기법이므로 앞으로 선경의 임직원은 이를 보다 깊이 이해·숙지하고 경영도구로 활용하여 우리 경영에 뿌리를 내리도록 함은 물론, 이를 더욱 발전시켜 나가도록 노력해야 할 것이다.

본인은 평소에 '선경이 2000년대에는 세계적으로 일류기업이 되어야 한다'고 우리의 목표를 강조해 왔다. 세계적인 일류기업이 되기 위해서는 경영관리 수준이 세계적으로 일류가 되어야 하고, 사람(경영자, 기술자, 전문가)의 수준 또한 세계적으로 일류가 되어야 한다.

SKMS는 바로 이러한 우리 선경인의 의지를 실현하기 위한 디딤돌이므로 이를 기초로 하여 지금부터 철저히 준비하고 착실히 힘을 키워 나갈 때, 2000년대에는 우리 선경이 세계적인 일류기업으로 발돋움할 수 있으리라 확신하는 바이다.

1979. 3. 임원 세미나
최종현 회장의 말씀 중에서 발췌

SKMS 보완 내력

- '79.03 • 초판 정립
경영기본이념과 경영관리요소(9개 정적요소, 5개 동적요소)로 구성
- '81.03 • 1차 보완 | 인사관리 확정, 동적요소 내용 보완
- '81.10 • 2차 보완 | 인사관리 보완
- '82.03 • 3차 보완 | 인사관리 보완, 각 동적요소 정의 확정
- '84.12 • 4차 보완 | 연구개발관리 정립 등
- '88.11 • 5차 보완 | 인사관리 및 Coordination 관리 수정
- '89.11 • 6차 보완 | Communication 및 Marketing 관리 확정 등
- '90.11 • 7차 보완 | 전면 보완
서문, 경영기본이념, 경영관리요소 내용 수정·보완
SUPEX 추구 개념 정립
- '95.06 • 8차 보완 | 일 처리 5단계, MPR/S/T, SUPEX 추구법 확정
- '97.03 • 9차 보완 | 정보관리 정립
- '98.01 • 10차 보완 | CI 변경에 따른 보완

- '04.10 • 11차 보완 | 전면 보완
경영기본이념에 '이해관계자 행복 추구' 반영
경영실행원리 신설을 통해 SK 시스템 경영의 원리 정립
- '08.05 • 12차 보완
그룹 개념 정립 및 행복 추구 경영 실천 방안 구체화
경영실행원리 및 경영관리요소 보완
- '16.10 • 13차 보완 | 전면 보완
전체 구조를 SK와 SKMS, 경영철학, 실행원리로 변경
경영관리요소는 제외
- '20.02 • 14차 보완 | 전면 보완
경영철학에 '구성원의 지속적 행복'을 반영하고 실행원리 구체화
 - '구성원의 지속적 행복'을 경영의 궁극적 목적으로 반영
 - 이해관계자 행복을 사회적 가치로 정의
 - 구성원 행복 - VWBE 문화 - SUPEX Co. 선순환구조 명시
 - 경제적 가치/사회적 가치/우리의 행복을 만드는 일 기준으로 SUPEX Co. 목표 재정의

Copyright©SK 2020

이 책은 SK가 사내용으로 발행한 것이므로 허락 없이 임의로
이 책의 일부 혹은 전체를 복사, 전재하는 행위를 금합니다.

발행일 : 2020년 2월



www.sk.co.kr