

SKMS

SK MANAGEMENT SYSTEM

Copyright © SK 2008

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

발행일 : 2008년 5월

SKMS 定立의 意義

우리의 企業現實을 보면, 企業經營에 대한 經驗이 日進하여 經營자들이 經營의 本質을 올바르게 이해하지 못하고 제 나름대로의 견해에 따라 經營을 하는 경우가 많다. 經營에 대한 이해를 달리하게 되면 經營의 目的이나 方向도 各各기 다르게 되고 의사소통도 원활하지 못하게 되기 때문에 의사결정을 그르쳐서 올바른 經營을 하지 못하게 된다.

그러므로 經營의 本質을 바르게 알고 똑같이 이해하기 위해서는 經營에 대한 통일된 定義를 내리고 체계적으로 正立해야 하며 經營자는 이를 意思決定의 基準으로 삼아 활용해야 할 것이다.

더욱이 기업이 대형화, 세계화되고 사회구조가 복잡해짐에 따라 주먹구구식의 낡은 經營방법으로는 치열한 經營競爭時代에 대처할 수 없을 뿐 아니라 궁극적으로 企業の 安定과 成長을 지속적으로 이룰 수도 없게 된다.

이와 같이 經營에 관한 管理體系 正立의 必要性을 절감하게 된 본인은 1975년 초에 經營原則을 제시하고, 이를 근간으로 經營基本理念과 經營管理 各 要素에 대한 정의 를 내리고 체계화하도록 經營企劃室에 지시하였다.

이에 따라 經營企劃室에서 經營管理의 體系를 일차 연구·정리하였으나 經營에 바로 적용하기에는 너무 이론에 치우쳐 본인이 그동안 企業을 經營하면서 얻은 經驗을 토대로 실제 經營에 입각, 재정리하여 經營管理體系를 완성하게 된 것이다. 이를 관계회사 全任員이 참여한 세미나('79. 3. 15.~ 3. 18.)에서 충분한 토의를 거쳐 그 내용을 확정하고 우리의 經營管理 指針으로 삼는 데 의견을 모았다.

이렇게 하여 正立한 鮮京經營管理體系(Sunkyong Management System : SKMS)는 企業經營에 관한 本질과 方向을 정리한 經營基本理念과 이를 실현하기 위한 구체적 기능인 經營管理要素로 구성되어 있다. 이 중 經營管理要素를 靜的(Static)인 것과 動的(Dynamic)인 것으로 구분하였으며 일반적으로 經營學에서 등한시된 눈에 보이지 않는 動的要素를 중요하게 다루었다.

動的要素에서 특히 管理力量을 다루어 일 처리 能力을 키울 수 있도록 하였고, SK-Manship을 正하여 經營자로서 갖추어야 할 資格要件으로 삼았다.

SKMS는 실제 經營에 관한 오랜 經驗과 상당 기간에 걸친 연구·노력으로 正立된 우리 企業의 독특한 經營기법이므로 앞으로 鮮京의 任職員은 이를 보다 깊이 이해·숙지하고 經營道具로 활용하여 우리 經營에 뿌리를 내리도록 함은 물론, 이를 더욱 발전시켜 나가도록 노력해야 할 것이다.

본인은 평소에 「鮮京이 2000년대에는 세계적으로 一流企業이 되어야 한다」고 우리의 目標을 강조해 왔다. 세계적인 一流企業이 되기 위해서는 經營管理 수준이 세계적으로 一流가 되어야 하고, 사람(經營자, 技術者, 전문가)의 수준 또한 세계적으로 一流가 되어야 한다.

SKMS는 바로 이러한 우리 鮮京人의 意志를 실현하기 위한 디딤돌이므로 이를 기초로 하여 지금부터 철저히 준비하고 착실히 힘을 키워 나갈 때, 2000년대에는 우리 鮮京이 세계적인 一流企業으로 발돋움할 수 있으리라 確信하는 바이다.

1979. 3.

임원 세미나

- 崔鍾賢 會長의 말씀 중에서 발췌 -

2008년 개정에 부쳐

SKMS는 전 구성원이 기업경영의 본질에 대해 이해를 같이하고 이를 의사결정의 기준으로 활용함으로써 구성원의 힘을 하나로 모으고, 경영관리 수준을 향상시켜 경쟁력을 제고하려는 목적으로 정립되었다. 1979년에 다양한 경영방법 중에서 현실 경영에 꼭 필요하다고 판단되는 부분을 정리하여 SKMS를 최초로 정립한 이래, 80년대에는 SKMS에 대한 이해와 확산을 위해 노력하였으며, 90년대에는 SUPLEX 추구법을 도입하여 SKMS의 실천력 제고와 성과 극대화에 주력하였다. 2004년에 이루어진 개정에서는 이해관계자의 행복에 기여하고자 하는 의지를 기업경영철학에 반영하고, To-be Model을 중심으로 한 경영실행원리를 도입하여 시스템 경영의 실천력을 제고하도록 보완한 바 있다.

2008년 주요 개정 내용

1) 행복경영 실천방안 추가

SK는 지난 2004년 SKMS 개정 이후, 이해관계자의 행복추구를 핵심 경영철학으로 제시하고 실천해 왔다. 금번 개정에서는 이러한 행복경영의 내용을 구체화하고 실행력을 강화하기 위하여 그 실천방안을 경영기본이념의 ‘추구가치’ 부분에 포함하여 기술하였다. 기업이 추구하는 행복은 궁극적으로 기업을 둘러싼 이해관계자의 가치 추구가 장기적이고 균형적인 시각에서 이루어져야 하며, 기업경영의 주체인 구성원은 행복경영의 실천을 통하여 스스로의 행복을 추구해야 함을 명확히 하였다.

2) 경영실행원리 보완

지난 2002년부터 SUPLEX 추구의 방법론으로 활용해 온 To-be Model의 실행력을 제고하기 위하여, 그동안의 경험을 바탕으로 To-be Model 수립·실행시 고려해야 할 사항을 정리하여 경영실행원리의 ‘SUPLEX 목표/실행전략’ 부분에 포함하여 기술하였다.

특히 KPI 선정시의 고려사항, 평가·보상의 의미, KPI와 평가·보상의 연계 필요성 등을 제시하였으며, To-be Model의 수립과 실행에 있어 자발적·의욕적인 SUPLEX 추구하고 스스로 의사결정하는 능력이 중요함을 강조하였다.

3) 정적요소 재정비

정적요소와 경영실행원리 간의 관계, 특히 To-be Model 수립·실행과의 연계성을 강화하고자 하였다. 이를 위해 정적요소를 경영의 기능별 최적화 관점만이 아닌 회사 전체의 최적화 관점에서 이해하고 활용할 수 있도록 ‘정적요소의 활용’ 부분을 추가하였다. 회사 또는 특정 사업의 경영전략 실행에 정적요소를 어떻게 활용해야 하는가 하는 지침을 구성원이 쉽게 이해할 수 있도록 예시를 통해 제시하였다.

또한 그룹의 다양한 업종과 현실 경영을 고려하여 정적요소를 재정비하였으며, 각 요소별 내용도 회사의 경영전략 수립과 실행에 있어 기본적으로 고려하여야 하는 일 처리 방향성을 중심으로 간결화하였다.

4) 동적요소 재구성

동적요소는 그동안 SUPLEX 추구를 위한 인간위주의 경영에 있어 매우 중요한 관리요소이자 SK만의 독특한 경영의 특징으로 인식되고 실천되어 왔다. 이러한 동적요소는 현실 경영에 있어 단위조직 리더와 구성원 스스로의 실천은 물론, 회사의 제도와 규정 등을 통해 실천되고 있다는 점을 감안하여 내용을 보완하고 재구성하였다. 동적요소를 의욕, 일 처리 역량, Coordination, Communication, SK-Manship 등 각 요소별로 구분하여 기술하였던 기존 방식을 보완하여, ‘구성원 차원의 실천’과 ‘회사 차원의 실천’으로 실천단위에 따라 나누어 기술하였다.

5) 그룹개념의 재정립

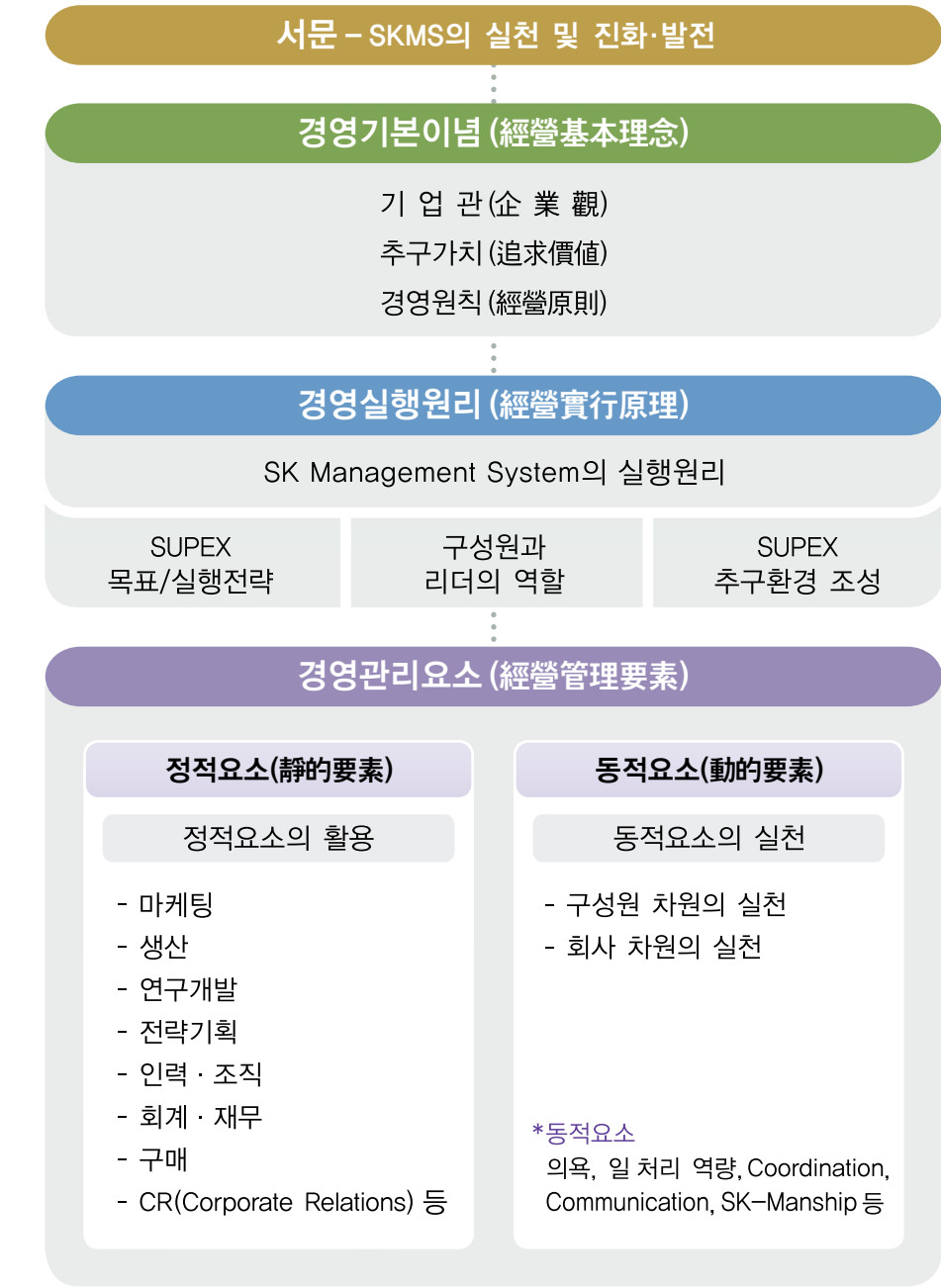
그동안 실천해 온 그룹경영의 개념과 필요성을 명확히 정리하여 이를 서문에 포함시켰다. SK가 지향하는 그룹경영은 스스로의 판단에 의해 함께하기로 한 기업들이 경쟁력을 확보하기 위하여 선택한 경영방식이다. 이를 통하여 각 기업은 그룹경영이 가진 장점을 충분히 발휘하여 보다 효과적으로 안정과 성장을 이루도록 해야 할 것이다.

SKMS를 정립하고 이를 실천하는 근본적인 목적은 회사가 환경변화에 맞추어 끊임없이 성장·발전하기 위해서이다. 따라서 향후 SK의 각 기업과 구성원은 적극적인 SKMS 실천을 통하여 기업의 영구 존속·발전과 이해관계자의 행복을 창출해 나가야 한다. 그 과정에서 장점은 더욱 살리고 미흡한 점은 지속적으로 보완하여 SKMS를 더욱 발전시켜 나가야 할 것이다.

목 차

SKMS 체계도	9
서문 - SKMS의 실천 및 진화·발전	10
경영기본이념 (經營基本理念)	13
▪ 기업관 (企業觀)	14
▪ 추구가치 (追求價值)	14
▪ 경영원칙 (經營原則)	15
경영실행원리 (經營實行原理)	17
▪ SK Management System의 실행원리	18
- SUPEX 목표 / 실행전략	23
- 구성원과 리더의 역할	30
- SUPEX 추구환경 조성	32
경영관리요소 (經營管理要素)	35
정적요소 (靜的要素)	41
▪ 정적요소의 활용	42
- 마케팅	48
- 생산	49
- 연구개발	50
- 전략기획	51
- 인력·조직	52
- 회계·재무	53
- 구매	54
- CR (Corporate Relations)	55
동적요소 (動的要素)	57
▪ 동적요소의 실천	58
- 구성원 차원의 실천	61
- 회사 차원의 실천	66
SUPEX 추구 방법	71
SKMS 실천 결의문	79
SKMS 보완 내력	80

SKMS 체계도



서문 - SKMS의 실천 및 진화·발전

SKMS의 의의 (意義)

SKMS는 SK 구성원 모두가 합의하고 공유하는 경영관리체계로, 중요한 경영 원리에 대해 통일된 정의를 내리고 내용을 체계적으로 정립한 것이다. SKMS는 SK의 경영철학과 이를 현실 경영에서 구현하는 방법론으로 구성되어 있으며, 기업경영에 현실적으로 꼭 필요하다고 판단되는 내용을 중심으로 정리하였다. 최초 SKMS를 정립한 이유는 SK의 모든 구성원이 SKMS를 바탕으로 경영의 본질에 대해 바르게 알고 이를 의사결정의 기준으로 활용함으로써 경영관리 수준을 높이고 궁극적으로 Globalization 시대에 경쟁우위를 확보하기 위해서였다.

SKMS는 SK의 기업문화를 구축하는 기반이 되어 왔으며, 이에 근간한 시스템 경영을 실천함으로써 경영관리 수준을 지속적으로 제고해 왔다. SK가 지금까지 지속적인 성장과 발전을 거듭해 온 데에는 SKMS를 토대로 한 체계적이고 합리적인 시스템 경영의 실천과 기업문화 정착이 매우 큰 역할을 하였다.

SK그룹의 개념

기업은 안정과 성장을 지속적으로 이루어 영구히 존속·발전하여야 하며, 이를 위해 스스로 경영능력과 생존기반을 갖추어야 한다.

기업이 생존기반을 갖추고 지속적으로 발전해 나가기 위한 다양한 경영활동 중에는, 기업간의 상호 공유와 협력을 통해 수행하는 것이 보다 효과적인 영역(예: 기업문화, Brand 등)이 있다. 이러한 기업간의 상호 공유·협력은 궁극적으로 기업의 생존과 성장·발전을 위한 것이므로 각 기업의 필요와 자발적인 참여에 의해서 이루어져야 한다.

SK그룹은 이와 같이 경영능력과 생존기반을 갖추고, 스스로의 필요와 판단에 따라 SKMS에 근간한 기업문화와 Brand 등을 공유하는 기업경영에 합의한

기업들로 구성된다. 따라서 SK그룹의 각 기업은 서로의 생존과 발전에 도움이 되는 영역에 대해 자발적으로 상호 공유 및 협력하고, SK의 기업문화와 Brand를 더욱 더 발전시켜 나가야 한다.

SKMS의 실천

최근의 경영환경은 국가간의 경계와 시장간의 구분이 무의미해지는 Globalization으로 인해 무한경쟁이 가속화되고, 산업 및 기술간의 융·복합화와 Digitization이 급속하게 진행되고 있다. 또한 삶의 질을 중시하고 개성과 감성을 강조하는 이른바 Human Enrichment의 추세가 경영환경 변화의 큰 흐름을 이루고 있다. 이렇게 급변하는 환경 하에서 SK가 글로벌 경쟁력을 확보하고 지속적으로 성장·발전하여 행복을 창출하고 나누는 기업이 되기 위해서는 SKMS를 기반으로 한 시스템 경영의 수준을 더욱 제고할 필요가 있다.

SK의 모든 구성원은 SK 경영철학에 대한 확신과 열정을 가지고 자발적·의욕적으로 SUPLEX를 추구하는 SK Values를 자신의 것으로 체화하며, To-be Model을 중심으로 한 시스템 경영을 적극 실천하여 성과를 극대화하고 행복을 창출함으로써 이해관계자와 행복을 나누는 기업을 이루어 가야 한다.

SKMS는 경영의 기본 방향을 제시하고 있으며, 이의 구체적인 실천방법은 각 회사가 처한 환경과 업종의 특성에 따라 달라질 수 있다. 따라서 SK의 각 회사는 자신의 특성을 반영하여 스스로의 SKMS 실천방법인 'SKMS 실천요강'을 개발하고 실행해야 한다. 각 사의 실천요강은 SKMS의 경영기본이념을 훼손하거나 자의적으로 변형시키는 일이 없어야 하며, 경영실행원리, 경영관리요소 등의 구체적인 방법론을 중심으로 작성되고 실천되어야 한다.

SKMS의 진화·발전

—— 급변하는 경영환경 하에서 기업이 생존을 확보하고 지속적으로 발전하기 위해서는 강한 기업문화의 구축과 이의 지속적인 진화·발전이 무엇보다 중요한 경쟁력의 원천이 된다. 강하고 우수한 기업문화는 구성원의 힘을 하나로 결집시키고, 기업경영에 필요한 제반 시스템을 구축하고 운영하는 토대가 되기 때문이다.

SK의 각 회사는 스스로의 의사결정 능력을 확보하고, 환경변화에 유연하게 대응하면서 문화, 역량, 시스템 등 회사의 모든 요소를 지속적으로 발전시키는 능력을 키워나가야 한다. 또한 SK의 모든 경영자는 SKMS의 실천과 진화·발전 에 앞장서야 하며, 특히 기업가적 대주주는 SK의 경영이념과 핵심가치를 유지 하고 발전시켜 나가는 책임을 다하여야 한다.

2008. 5.
회장 최태원

경영기본이념 經營基本理念

기업관(企業觀)
추구가치(追求價值)
경영원칙(經營原則)

경영기본이념

기업관

기업은 안정과 성장을 지속적으로 이루어 영구히 존속·발전하여야 한다. 이를 통하여 고객, 구성원, 주주에 대한 가치를 창출함으로써 사회·경제 발전에 핵심적인 역할을 수행하여야 하며 나아가 인류의 행복에 공헌하여야 한다.

추구 가치

기업의 가치추구의 궁극적인 목적은 이해관계자의 행복이다.

기업은 고객을 지속적으로 만족시켜 고객으로부터 신뢰를 얻어야 하며, 궁극적으로 고객과 더불어 발전하여야 한다.

기업은 구성원이 자발적이고 의욕적으로 일할 수 있도록 환경을 조성하고, 구성원은 기업에서 일하는 동안 기업의 발전을 위해 기여하여야 한다.

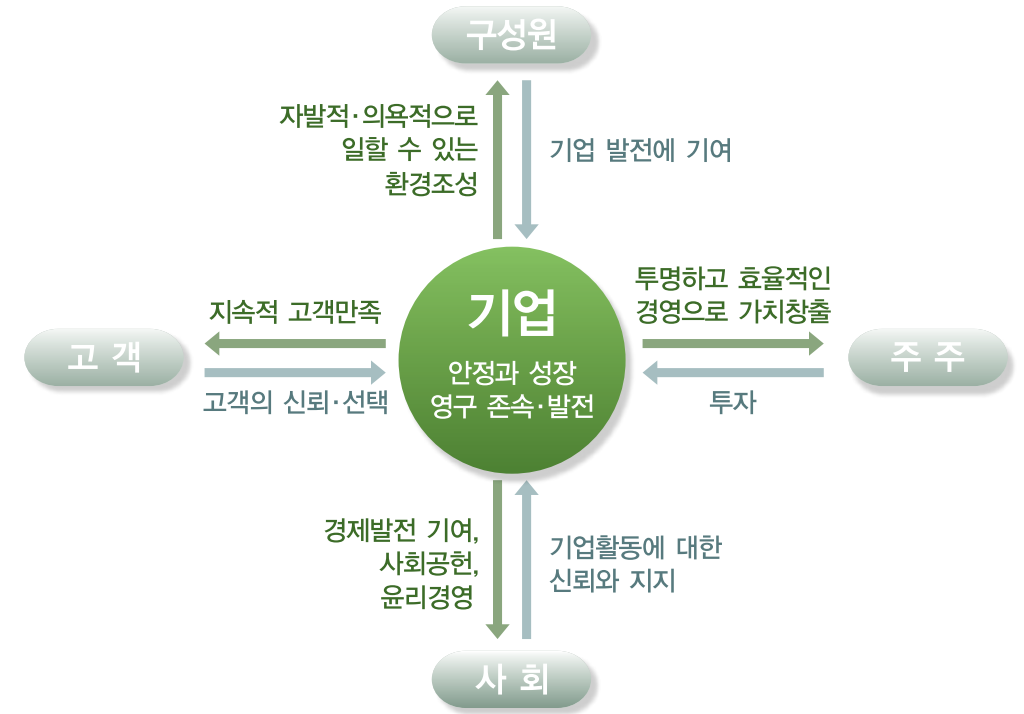
기업은 주주의 가치가 창출될 수 있도록 기업의 가치를 높여야 하며, 이를 위해 투명성을 제고하고 효율적인 경영을 하여야 한다.

기업은 경제 발전에의 기여와 함께, 사회적·문화적 활동을 통하여 사회에 공헌하며, 사회규범과 윤리기준에 맞는 경영을 하도록 최선을 다하여야 한다.

기업이 추구하는 행복은 장기적으로 지속 가능하고, 기업과 이해관계자 상호간의 관계와 역할이 균형을 이루는 방향으로 실천되어야 한다. 이를 위해 기업은 이해관계자의 가치를 증대시키고 기업의 미래 성장을 위한 충분한 이윤을 지속적으로 창출하여야 한다.

기업의 이해관계자 중 구성원은 기업을 구성하는 주체이다. 따라서 구성원은 이해관계자의 행복추구에 적극적으로 기여함으로써 스스로의 지속적인 행복을 추구해야 하며, 자발적·의욕적으로 이를 실천해 나가야 한다.

기업과 이해관계자와의 관계 및 역할을 그림으로 표현하면 다음과 같다



경영원칙 | '인간위주의 경영을 통한 SUPEX 추구'

급변하는 경영환경 속에서, 기업은 추구가치를 지속적으로 실현하기 위하여 인간의 능력으로 도달할 수 있는 최고의 수준인 Super Excellent 수준 (SUPEX)으로 목표를 정하고 이의 달성을 위해 전력을 다하여야 한다.

사람은 기업경영의 주체로서, 물적요소의 운용과 함께 제반 제도나 기법의 운영주체이며 나아가 SUPEX 추구가 잘 되고 못 되는 것도 사람에게 달려 있다. SUPEX 추구는 통상적인 사고나 경영활동만으로는 이루어질 수 없으며, 고정관념을 벗어나 다양하고 새로운 시도와 함께 보다 완벽한 일 처리가 요구된다. 따라서 구성원 개개인은 최고의 역량을 발휘할 수 있도록 하여야

하며, 특히 자발적이고(Voluntarily) 의욕적으로(Willingly) 두뇌활용(Brain Engagement)을 극대화하도록 노력하여야 한다.

기업은 구성원 개개인의 역량 발휘가 극대화되고 전체 역량이 하나의 방향으로 결집되도록 하여야 한다. 이를 위해 목표와 과제를 명확히 하고 구성원이 자발적·의욕적으로 두뇌활용을 극대화하여 SUPLEX 추구활동을 할 수 있는 환경을 조성하여야 한다.

SK의 모든 구성원은 경영원칙을 명확하게 이해하고 있어야 하며, 경영활동에 있어 이를 근간으로 삼아야 한다. 이렇게 되면 구성원의 역량 신장과 기업의 성과 창출이 동시에 이루어져 구성원과 기업이 함께 발전하게 된다.

경영실행원리 經營實行原理

SK Management System의 실행원리
SUPLEX 목표 / 실행전략
구성원과 리더의 역할
SUPLEX 추구환경 조성

SK Management System의 실행원리

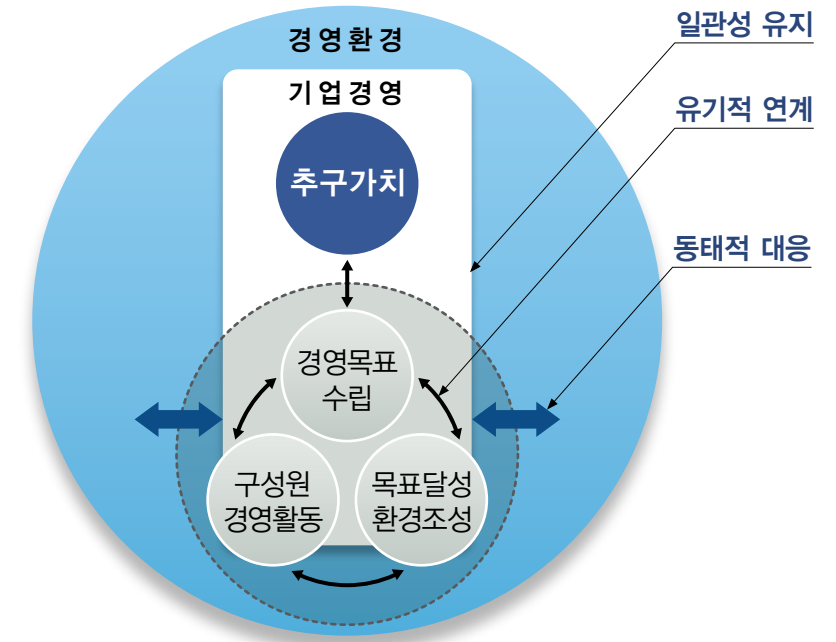
생존기반 확보

기업이 안정과 성장을 지속적으로 이루어 영구히 존속·발전하기 위해서는 환경변화에 유연하게 대응할 수 있어야 한다. 과거의 경영환경은 상대적으로 안정적이었으나 최근의 경영환경은 경쟁, 기술, 고객 요구 등의 다양한 측면에서 매우 빠르고, 폭 넓고, 예측하기 어렵게 변화하고 있으며, 내부의 여건도 다양한 사업의 존재, 전문 영역의 분화 등으로 급격하게 변화하고 있다. 따라서 과거의 안정적인 환경 하에서의 경영방식으로는 환경변화에 대한 대응은 물론 기업의 생존을 유지하는 것이 매우 어렵게 되었다.

이렇게 급변하는 환경 하에서 SK가 최소한의 생존을 확보하고 지속적으로 진화해 나가기 위해서는 제반 경영활동이 일관성을 가지고 유기적으로 이루어짐과 동시에 동태적으로 환경에 대응하는 시스템 경영을 하여야 한다.

- 경영활동이 일관성을 갖는다는 것은, 기업의 존재 목적과 추구가치 실현을 위해 경영활동이 일정한 원칙을 가지고 수행되어야 한다는 것을 말한다.
- 경영활동이 유기적으로 이루어진다는 것은, 각각의 경영활동들이 SUPEX 목표 달성과 잘 연계되고, 또한 각 활동들이 상호 연계되면서 시너지를 창출하는 것을 말한다.
- 경영활동이 동태적이어야 한다는 것은, 환경변화에 맞게 SUPEX 목표를 설정하고 전략을 수립하며, 이에 따라 구성원의 경영활동과 목표 달성을 위한 환경조성 활동도 유연하게 변화하여야 한다는 것을 말한다.

시스템 경영의 내용을 그림으로 설명하면 다음과 같다



성과 극대화 및 지속적 발전

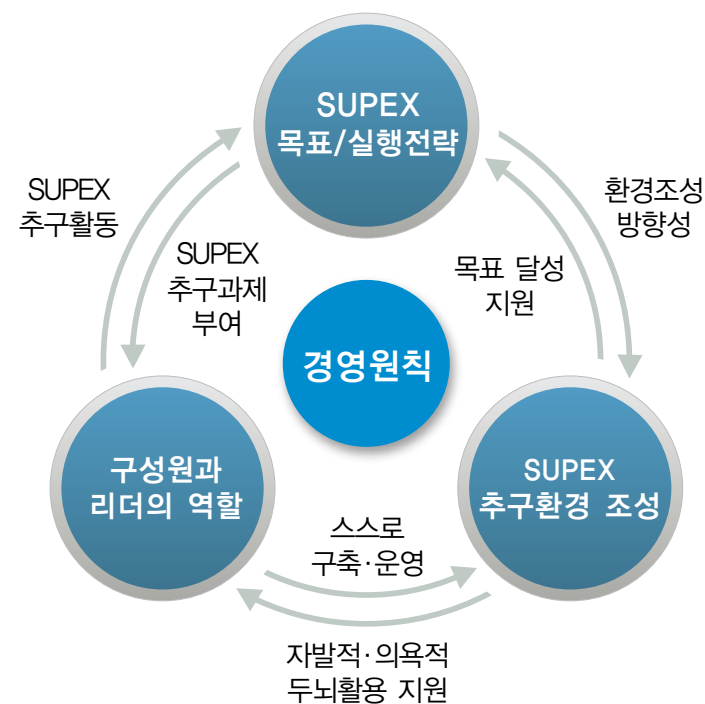
SK의 경영은 SUPEX 추구를 통해 기업의 생존조건 확보는 물론, 지속적 발전을 이룰 수 있어야 한다. 이를 위해 시스템 경영의 주요 활동인 경영목표 수립, 구성원의 경영활동, 목표 달성을 위한 환경조성을 경영원칙에 명시된 SUPEX 추구에 맞게 체계적으로 수행하여 경영성과를 극대화하고 추구가치를 구현할 수 있어야 한다.

- 회사는 SUPEX 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 실행전략을 수립하여야 하며,
(SUPEX 목표 / 실행전략)

- 구성원과 리더는 자발적이고 의욕적인 두뇌활용 극대화를 통한 SUPEX 추구활동을 하여야 하고,
(구성원과 리더의 역할)
- 회사는 이러한 SUPEX 추구활동이 잘 이루어질 수 있도록 내부 환경을 조성하여야 한다.
(SUPEX 추구환경 조성)

따라서 SUPEX 목표의 수립, 구성원의 달성 노력, 그리고 이를 위한 환경조성 활동들이 일관성을 가지고 유기적이며 동태적으로 경영활동을 수행하는 시스템 경영의 원리에 맞게 이루어져야 한다.

경영원칙에 명시된 핵심 경영활동간의 상호 관계를 그림으로 표현하면 다음과 같다



SK에서는 시스템 경영을 실천함에 있어 특히 구성원이 자발적이고 의욕적인 두뇌활용을 통해 SUPEX를 추구하는 경영원칙의 핵심 내용이 구현될 수 있도록 하여야 한다. 이를 위해서는 구성원 개개인의 역량 발휘가 극대화되고 전체 역량이 목표 달성을 위해 결집되어야 한다. 또한 회사의 제반 경영활동이 일정 기간 단계별로 선순환적인 발전을 이룰 수 있어야 한다.

• 구성원 역량 발휘 극대화

회사의 목표 달성을 위해서는 우선 구성원 개개인의 역량 발휘가 극대화되어야 한다. 이러한 구성원의 역량 발휘는 자발적이고 의욕적인 두뇌활용을 통해서 가능하므로 이를 위한 경영환경을 잘 조성하여야 한다.

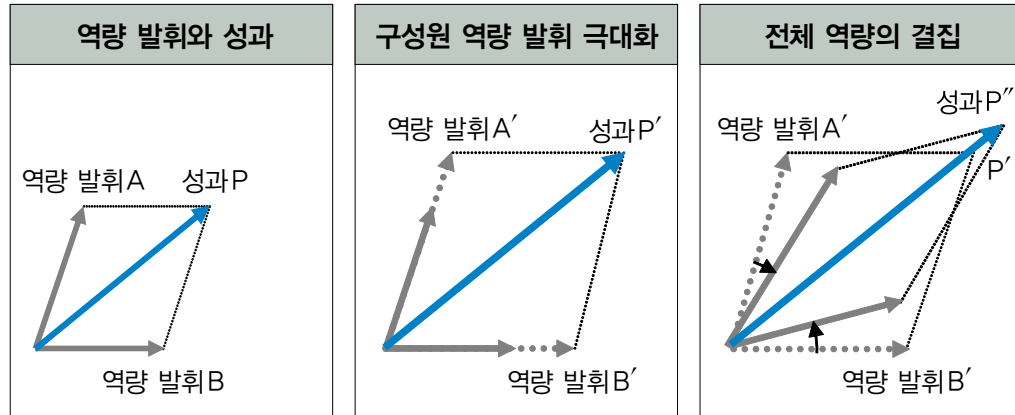
• 전체 역량의 결집

이렇게 발휘된 구성원의 역량이 분산되지 않고 전체가 목표 달성에 결집되어야 한다. 이를 위해서는 SUPEX 목표를 설정하고 설정된 목표를 단위조직과 구성원이 공유하고 실천하여야 한다.

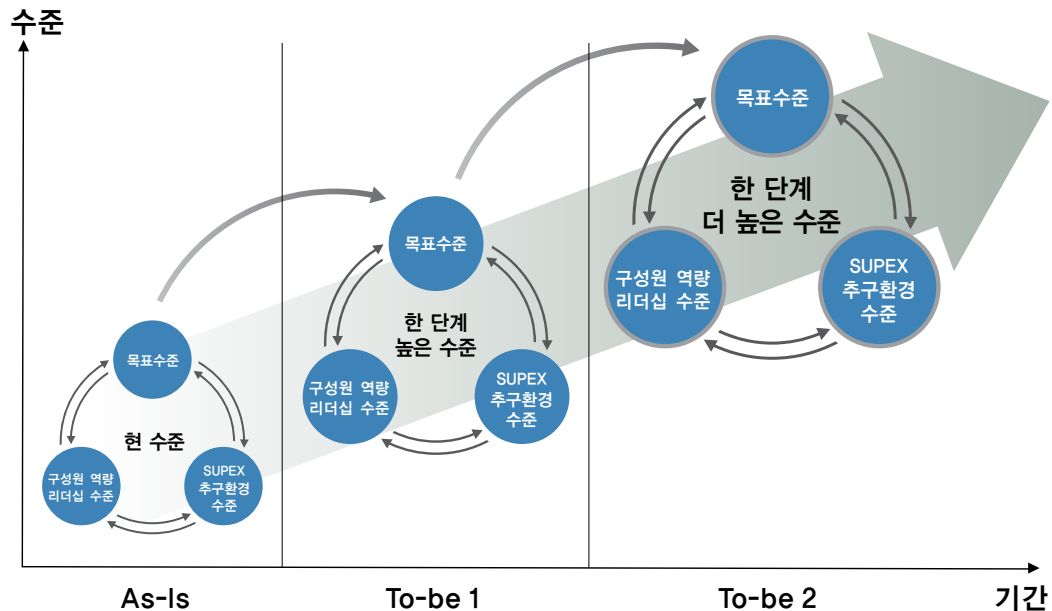
• 선순환적 발전

경영활동은 계획, 실행, 평가의 과정을 통하여 반복적으로 이루어지는데, 이러한 과정에서 새롭게 설정되는 목표, 구성원 개개인의 역량과 리더십, SUPEX 추구환경은 각각 한 단계 높은 수준으로 끊임없이 진화·발전되어 나가야 한다.

구성원 개개인의 역량 발휘 극대화와 전체 역량의 결집을 그림으로 표현하면 다음과 같다



선순환적 발전을 그림으로 나타내면 다음과 같다



핵심 경영활동이 선순환적으로 이루어지면서 일정 기간마다 한 단계씩 발전해 나가는 모습

SUPEX 목표/실행전략

회사는 SUPEX Company를 지향하되 일정 기간 내에 도달 가능한 Better Company 목표를 설정하고, 이를 각 단위조직에서 목표 및 전략으로 구체화하여 실행하도록 하여야 한다.

SUPEX Company 지향

____ SUPEX Company는 최고의 경쟁력을 지속적으로 보유하고 장기적 생존조건을 확보하여 영구히 존속·발전해 나가는 회사를 말한다.

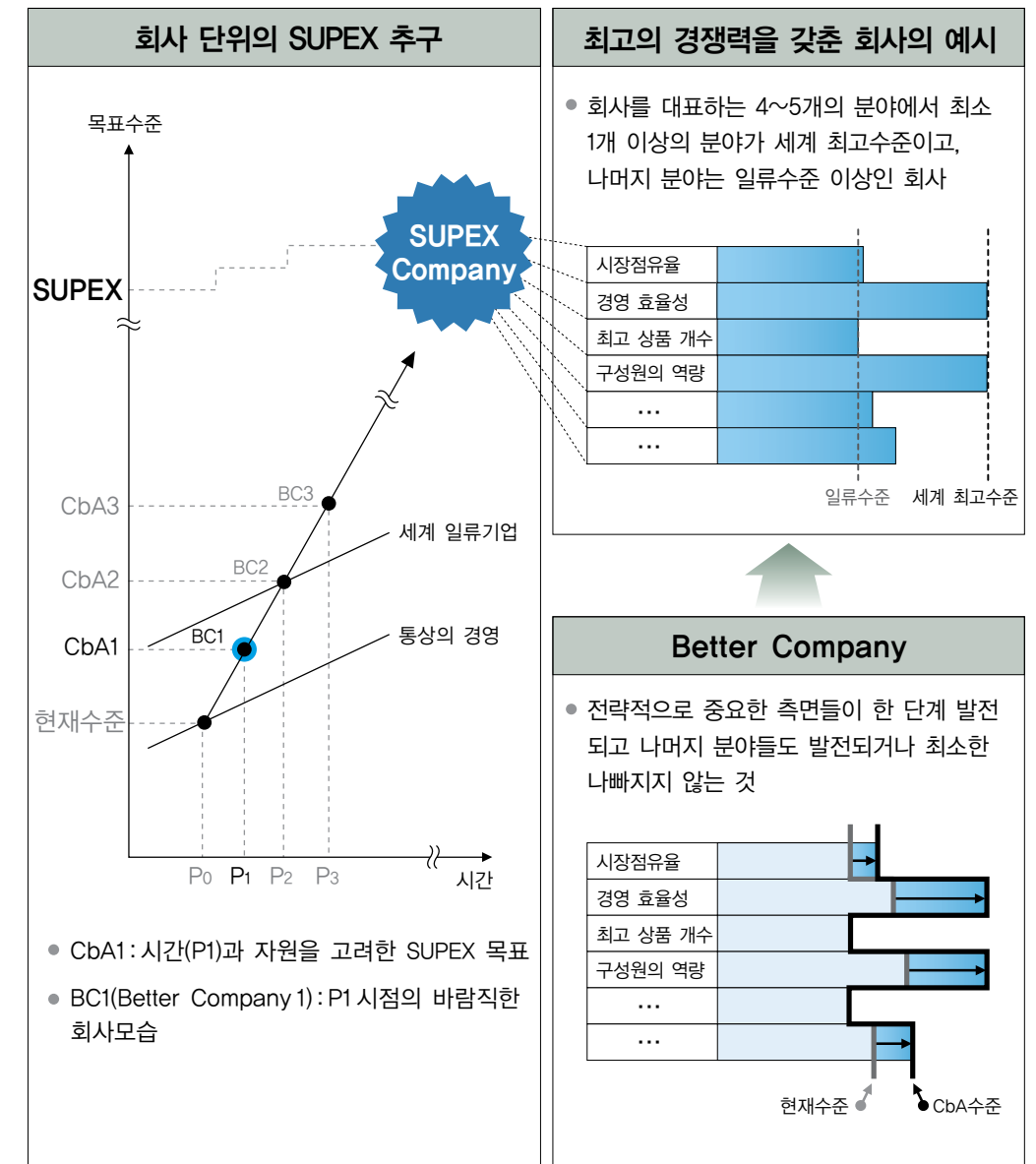
- 최고의 경쟁력이란 전략적으로 중요한 분야에서 세계 최고 수준의 경쟁력을 보유하는 것을 말한다. 예를 들면, 회사의 모습을 대표하는 분야에서 최소한 1개 이상이 세계 최고 수준이고, 동시에 다른 모든 분야가 일류 수준 이상의 경쟁력을 보유하는 것을 말한다. 회사의 모습을 대표하는 분야는 시장점유율 또는 매출액 등의 정량 지표, 원가 경쟁력 등의 효율성 지표, 최고 상품 또는 기술 보유 개수, 구성원의 역량 등이 그 예가 될 수 있다. 이러한 분야는 회사의 업종특성과 상황에 따라 선정되어야 한다.
- 경쟁력을 지속적으로 보유한다는 것은, 환경이 변하고 시간이 경과함에 따라 변하는 SUPEX Company 목표를 지속적으로 추구할 수 있는 능력을 보유하고 있음을 말한다.
- 장기적 생존조건을 확보한 회사란 모든 분야에서 약점이 없는 회사를 말한다.

Better Company 목표

——SUPEX Company를 지향하되 회사가 곧바로 SUPEX Company에 도달하는 것은 현실적으로 어려우므로, 주어진 시간과 가용자원을 고려하여 SUPEX 추구를 통해 달성 가능한 한 단계 높은 수준의 회사(Better Company)를 목표로 설정하고 이를 달성해 나가는 과정을 반복함으로써 궁극적으로 SUPEX Company를 구현해 나가야 한다.

- Better Company 목표는 재무성과, 사업구조, SUPEX 추구환경 등 다양한 측면을 종합적으로 고려하되, 특히 전략적으로 중요한 분야들이 한 단계 발전되고, 나머지 분야들도 발전되거나 장기적인 관점에서 최소한 나빠지지 않도록 설정하여야 한다.
- 한 단계 높은 수준이란, 주어진 시간과 가용자원 한도 내에서 달성하여야 할 Super Excellent 수준을 말하며, 이는 곧 Challenging but Achievable (CbA)한 수준을 의미한다.

회사 단위 SUPEX 추구의 개념을 그림으로 표현하면 다음과 같다



To-be Model의 수립·실행

회사는 SUPEX 목표를 달성하기 위한 구체적인 방법론으로 To-be Model을 수립하고 실행하여야 한다. To-be Model은 Better Company 목표와 이를 달성하기 위한 실행전략 등으로 구성되며, SUPEX 추구환경 조성 계획을 포함하여 체계적으로 수립하여야 한다. 또한 Better Company 목표의 달성 정도를 파악할 수 있도록 핵심 성과지표(KPI: Key Performance Indicators)를 설정하고 이를 지속적으로 점검해 나가야 하며, KPI에 연계된 평가 및 보상제도를 동시에 수립·운영하여야 한다. To-be Model을 효과적으로 수립하여 실행력을 강화하기 위해서는 다음 사항을 고려하여야 한다.

- To-be Model의 구성요소, 구성요소별 내용 작성의 근거, To-be 기간의 설정 근거, To-be Model의 수립 과정, 수립 과정에서 고려한 사항 등에 대해 스스로 설명할 수 있도록 체계적으로 정리되어야 한다.
- Better Company 목표/실행전략, KPI, 평가·보상, SUPEX 추구환경 조성 계획 등 To-be Model의 구성요소는 상호 유기적으로 연계되어 실천력을 제고할 수 있도록 하여야 한다.
- KPI는 To-be Model을 수립·실행하는데 있어 가장 핵심이 되는 요소이다. KPI는 To-be 전략실행의 동인(Driver)이자 전략 실행에 필요한 자원과 역량(Resource & Capability)의 배분 근거이며, 목표 달성에 따른 평가·보상의 기준이 된다. 따라서 KPI는 구성원이 경영목표와 전략을 명확히 이해하고 실천할 수 있도록 Better Company 목표의 달성 의지와 목표 달성에 대한 점검 기준을 담고 있어야 한다.
- 회사가 관리해야 할 다양한 성과지표(Performance Indicators)를 먼저 도출하고, 이 중에서 전략적 우선순위를 고려하여 KPI를 선정하여야 한다. 또한 KPI 선정시에는 결과지표와 과정지표가 서로 균형을 이루어야 하며,

회사와 각 단위조직 스스로 CbA 수준으로 목표를 설정하고 이의 달성을 위해 지속적으로 노력하여야 한다.

- KPI를 선정할 때 이의 달성 정도를 평가할 수 있는 기준을 동시에 마련하여야 하며, 특히 자발적·의욕적인 경영활동의 토대에서 회사와 각 단위조직은 평가의 기준과 방법을 스스로 정할 수 있어야 한다.
- 업적 달성에 대한 평가는 KPI와 직접 연계하여 이루어져야 하고, 평가결과는 회사와 각 단위조직 및 구성원의 경영성과 달성에 대한 보상으로 직접 연결될 수 있도록 설계·운영되어야 한다.
- 평가·보상 제도는 특히 구성원의 자발적·의욕적 두뇌활용 극대화에 직접 영향을 미치는 것이므로, 구성원이 평가와 보상에 대해 예측 가능하고 이해할 수 있도록 하여 수용도를 제고하여야 한다.

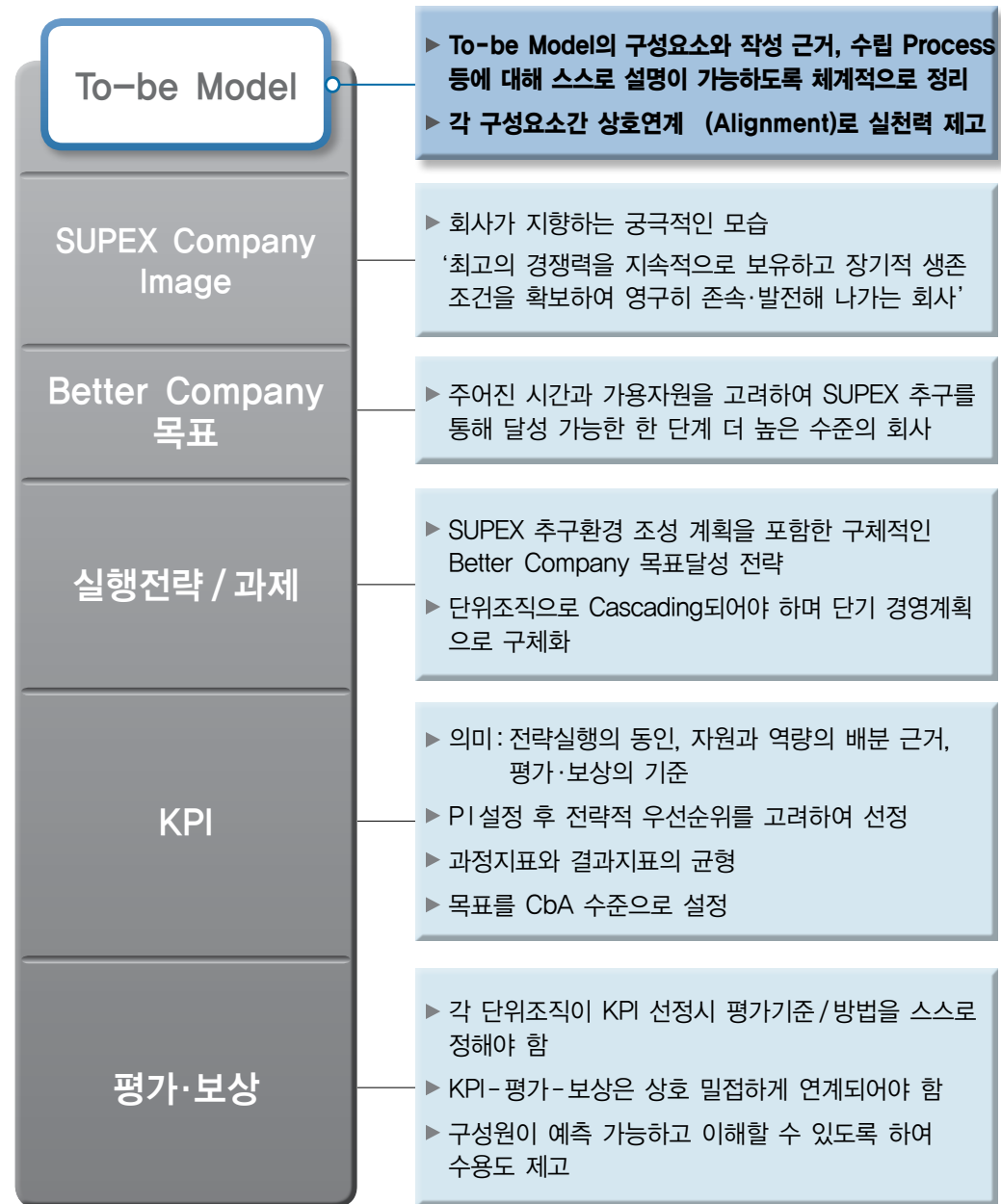
회사 목표와 단위조직 목표의 연계

단위조직의 목표는 Better Company 목표에 체계적으로 연계되어 수립되어야 한다. 이를 위해서는 Better Company 목표에 대한 명확한 이해와 공유를 토대로, 단위조직 스스로 목표와 과제를 설정하고 이를 구체화할 수 있어야 한다.

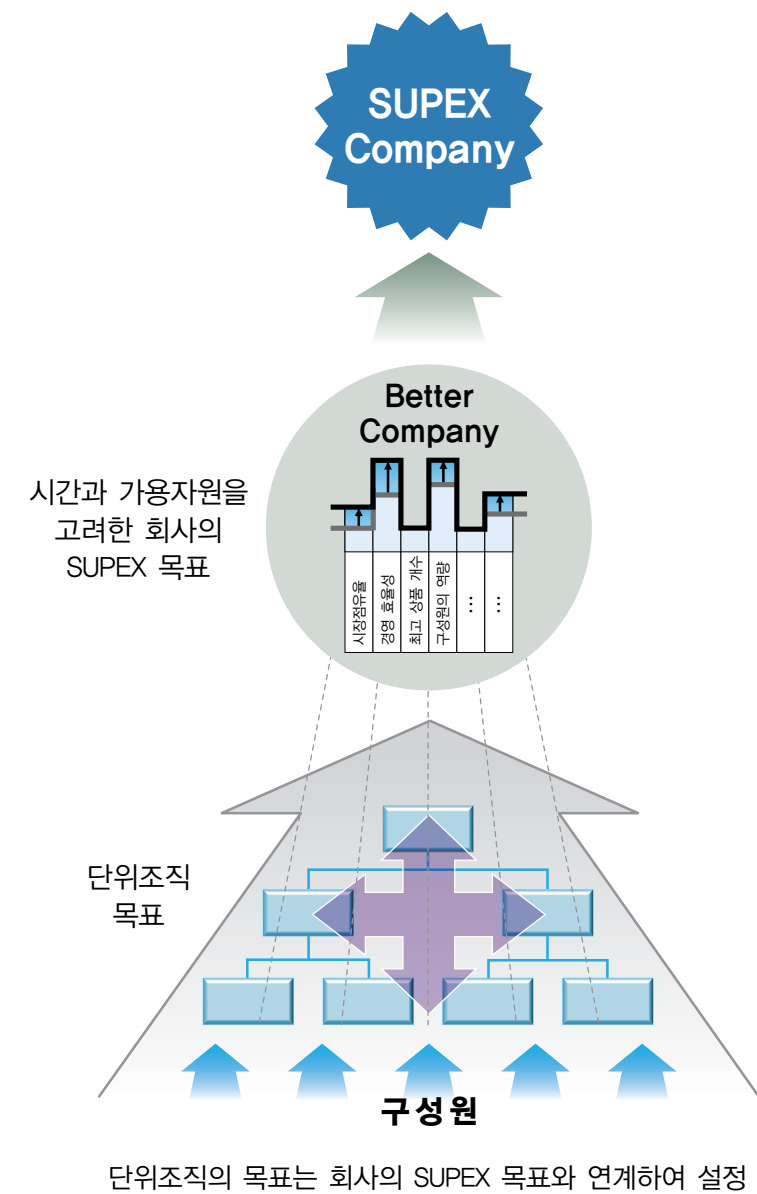
단기 경영계획 수립 및 실행

회사와 단위조직은 Better Company 목표를 달성하기 위한 구체적인 계획으로 단기 경영계획을 수립·실행하고 그 달성 정도를 점검해 나가야 한다. 이때 단기 목표는 Better Company 목표의 달성 정도를 파악할 수 있도록 기간별 KPI를 선정하고 이에 대한 CbA 수준을 구명(究明)하여 설정하여야 한다.

To-be Model 수립·실행시 고려사항을 도표로 요약하면 다음과 같다



단위조직의 SUPLEX 추구를 그림으로 표현하면 다음과 같다



구성원과 리더의 역할

SK의 모든 구성원은 SUPEX 추구활동을 통해 회사와 개인의 발전을 동시에 이루어 가야 하며, 구성원 중 리더는 일반 구성원이 자발적·의욕적으로 두뇌활용을 극대화하여 회사의 목표를 달성할 수 있도록 리더십을 발휘하여야 한다.

구성원의 역할

_____ 모든 구성원은 경영기본이념을 철저히 이해하고 SUPEX 추구활동을 통해, 회사의 발전과 개인의 발전을 이루어가야 하며, 그 과정에서 자신의 역량이 지속적으로 신장되도록 하여야 한다.

- 구성원의 SUPEX 추구활동이란, 구성원이 자발적이고 의욕적으로 두뇌활용을 극대화하여 회사의 Better Company 목표를 달성하는데 필요한 단위 조직 또는 개개인의 과제를 수행하고, 장애요인을 제거해 나가는 모든 경영활동을 말한다.
- 회사는 구성원으로 이루어지고 구성원은 주어진 역할에 따라 권한을 가지고 회사의 일을 수행하므로, 자부심과 긍지를 가지고 자신의 위치에서 항상 회사를 대표하는 자세로 임해야 하며, 모든 구성원은 서로를 신뢰하고 존중해야 한다.

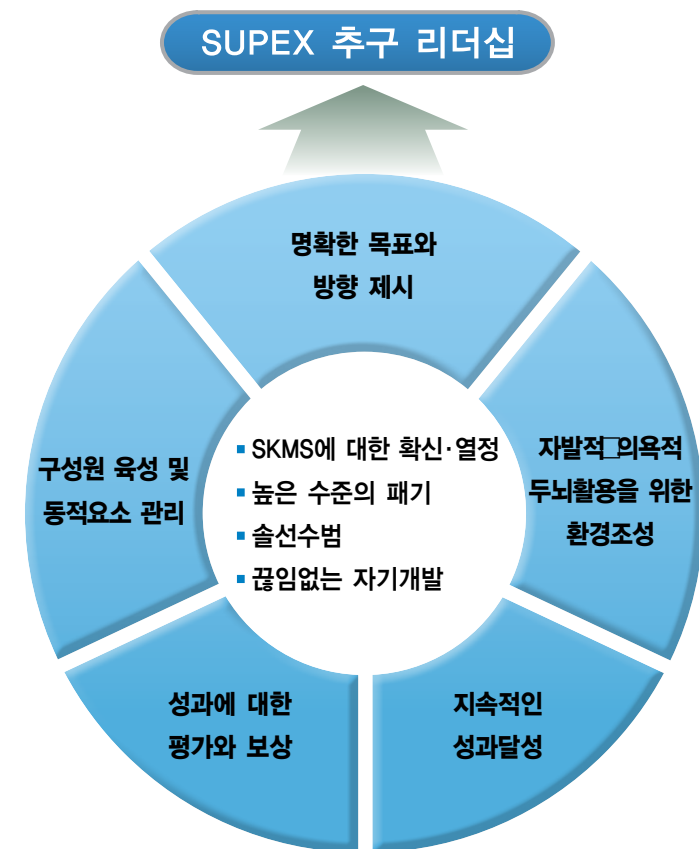
리더의 역할

_____ SK의 리더는 인간위주의 경영을 통한 SUPEX 추구를 잘 할 수 있는 SUPEX 리더가 되어야 하며, 단위조직의 장(長)으로서 다음과 같은 역할을 충실히 수행하여야 한다.

- 리더는 명확한 목표와 방향을 제시하고 구성원의 자발적이고 의욕적인 두뇌활용을 위한 환경을 조성하여 지속적으로 성과를 창출하여야 한다. 또한 성과에 대한 평가와 보상을 실시하며, 구성원을 지속적으로 육성하고 동적요소관리를 잘 해야 한다.
- 리더는 이러한 역할을 잘 수행하기 위하여 무엇보다 SKMS에 대한 확신과 열정이 있어야 하며, 높은 수준의 패기(霸氣)를 가지고 SUPEX 추구에 솔선수범하여야 하고, 끊임없이 자기개발을 하여야 한다.

역량 있는 리더가 적극 발굴·육성되고 리더십이 지속적으로 향상될 수 있도록 리더십에 대한 평가와 Feedback이 주기적으로 이루어져야 한다.

SUPEX 리더의 자질과 역할을 그림으로 표현하면 다음과 같다



SUPEX 추구환경 조성

회사는 구성원의 자발적이고 의욕적인 두뇌활용 극대화와 Better Company 목표 달성을 지원할 수 있도록 SUPEX 추구활동에 필요한 환경을 조성하여야 하며, 이를 지속적으로 개선하고 수준을 높여 나가야 한다.

환경조성 내용

회사는 구성원이 SUPEX 추구활동을 가장 효과적이고 효율적으로 수행할 수 있도록 환경을 잘 조성하여야 한다. SUPEX 추구환경을 잘 조성한다는 것은 일 수행과 관련된 환경을 조성하는 것과 구성원과 관련된 환경을 조성하는 것으로 구분된다.

- 일 수행과 관련된 환경을 조성한다는 것은 SUPEX 추구 과제를 효과적이고 효율적으로 수행할 수 있도록 회사의 제반 제도, 규정, 절차 등의 시스템을 구축하고 운영하는 것을 말하며, 이를 위해서는 주로 정적요소에 명시되어 있는 일 처리의 방향성과 방법론을 충분히 실천하고 활용하여야 한다.
- 구성원과 관련된 환경을 조성한다는 것은 구성원의 동적요소 수준을 제고하여 구성원이 자발적이고 의욕적으로 두뇌활용을 극대화할 수 있도록 하는 것을 말한다. 동적요소 수준을 제고하기 위해서는 구성원 스스로 노력해야 함은 물론, 특히 리더는 이에 필요한 리더십을 발휘하여 구성원 개개인에 대한 관리를 잘 하여야 한다.
- 이러한 SUPEX 추구환경을 조성할 때는 제도와 규정 등에 명시되어 있는 내용 뿐만 아니라 명시되지 않은 다양한 측면들도 동시에 고려하여야 한다.

SUPEX 추구환경 조성의 개념을 도표로 표현하면 다음과 같다

	일 수행과 관련된 환경조성 (Work Management)	구성원과 관련된 환경조성 (People Management)
환경조성 내용	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SUPEX 추구과제를 효과적이고 효율적으로 수행할 수 있도록 회사의 제반 제도, 규정, 절차 등 시스템을 구축·운영하는 것 ▪ 주로 정적요소의 내용을 중심으로 실천·활용 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 구성원의 동적요소 수준을 제고하여 자발적이고 의욕적으로 두뇌활용을 극대화할 수 있도록 하는 것 ▪ 주로 동적요소의 내용을 중심으로 실천·활용
경영관리 요소와의 연관성	<div> <div>정적요소</div> <div>동적요소</div> </div>	

환경조성의 실천

SUPEX 추구환경 조성은 핵심 경영활동의 하나로, 다음과 같은 기준과 방법에 따라 실천되어야 한다.

• To-be Model에 반영

회사는 To-be Model 수립시 Better Company 목표 달성을 위해 SUPEX 추구활동을 지원하는 환경조성과 관련된 내용을 포함하여야 하고, 이의 실천을 통해 경영관리수준이 지속적으로 향상될 수 있도록 하여야 한다.

• 제도와 규정에 명시되지 않은 부분까지 고려

SUPEX 추구환경 조성시 일 수행과 관련된 환경조성과 함께 구성원과 관련된 환경조성이 잘 되도록 하여야 하며, 특히 리더는 제도나 규정 등에

명시되지 않은 부분까지도 고려하여 구성원들이 자발적이고 의욕적으로 두뇌활용을 극대화할 수 있도록 지원하여야 한다.

- **회사의 특성이나 필요에 맞게 조성**

SUPEX 추구환경은 회사가 속한 산업의 특성이나 필요에 맞게 구축·운영되어야 한다.

- **사업이나 단위조직의 특성 고려**

회사 내에 다양한 사업과 조직이 존재하고 있을 경우 효과와 효율을 고려하여 회사의 Business Model이나 사업 또는 조직의 특성에 맞도록 SUPEX 추구환경을 구축·운영할 수 있다. 이를 위해서는 각 사업이나 단위조직에서 이를 스스로 구축하고 운영할 수 있는 능력을 갖추고 있어야 한다. 단, 이러한 경우에도 부분적인 효율 추구로 인해 회사 전체의 효율과 최적화가 저해되어서는 안 된다.

- **필요시 다양한 외부 방법론 활용**

외부의 경영관리 방법론이나 기법, 제도, 규정 등을 참고하여 필요한 경우 이를 적극 도입하고 활용함으로써 SUPEX 추구환경의 수준이 지속적으로 향상될 수 있도록 하여야 한다.

- **지속적 검토·보완**

SUPEX 추구환경 조성과 관련하여 운영되고 있는 각종 제도와 규정 등이 단순 통제 중심으로 운영되지 않도록 하여야 한다. 또한 본래의 목적에 맞게 운영되고 있는지 검토하여 새롭게 구축하거나 지속적으로 수정·보완하여야 하고 성과달성에 기여하지 못할 경우에는 폐기하여야 한다.

경영관리요소

經營管理要素

경영관리요소

경영관리요소의 개념 및 구분

_____ 경영관리요소는 경영을 효과적·효율적으로 수행하기 위하여 관리해야 할 요소이자, SUPEX 추구환경 조성을 위해 실천하고 활용해야 할 구체적인 기준과 방법을 제시한 것이다. 특히 회사의 SUPEX 목표 달성을 위한 구체적인 방법론인 To-be Model을 보다 완벽하게 수립하고 실행력을 제고하기 위하여 경영의 각 기능별로 고려해야 할 일 처리 방법론을 정적요소로, 구성원의 자발적·의욕적인 두뇌활용 극대화를 위해 실천해야 할 내용을 동적요소로 편의상 구분하여 정리하였다.

정적요소는 회사의 제반 제도, 규정, 절차 등 시스템을 구축·운영하는 데 기반이 되는 것이며, 동적요소는 구성원이 이를 활용함으로써 경영성과를 극대화하는 데 중요한 영향을 미치는 것이다.

정적요소

_____ 기업경영에서는 높은 성과를 창출할 수 있도록 다양한 경영방법론이나 기법들을 활용하고 있는데, 경영의 성과는 이러한 것들을 습득하기 위해 얼마나 노력을 했는가, 그리고 얼마나 효율적으로 실행했는가에 따라 차이가 날 수 있다. 또한 이러한 경영방법론이나 기법들은 시간을 두고 꾸준히 노력하여 습득하고 활용하면 일정한 성과를 얻을 수 있으며, 일단 일정 수준에 도달하게 되면 잘 유지할 수 있고 크게 변하지 않는 특성을 가지고 있다.

기업은 각 정적요소의 수준을 지속적으로 제고함으로써 경영의 성과를 높여가야 한다. 이를 위해서는 경영관리에 대한 내부 경험을 축적해 나가면서 동시에 외부의 다양한 선진 경영기법들을 적극 활용하여야 한다.

동적요소

_____ 기업경영의 주체는 사람이며, 경영의 성과는 구성원이 얼마나 자발적·의욕적으로 경영활동에 임하느냐에 따라 결정된다. 그러나 사람의 성향은 다양하고 복잡할 뿐만 아니라 사람 개개인이 가지고 있는 특성 또한 눈에 잘 보이지 않아서 관리하기 어렵고 소홀히 하기 쉽다. 반면, 이를 잘 관리하면 자발적이고 의욕적으로 두뇌활용을 극대화하여 일의 성과를 높이는 데 크게 기여할 수 있다.

동적요소 수준 제고를 위해서는 구성원 개개인이 스스로 동적요소를 잘 관리하고 실천해 나가야 함은 물론, 일을 통해 많은 시간을 가까이에서 접촉하는 단위조직의 리더가 구성원 개개인의 동적요소 수준을 지속적으로 제고할 수 있도록 노력하여야 한다. 이와 동시에 회사 차원에서도 제도와 규정을 통하여 구성원 개개인과 리더의 실천을 Lead, Help, Check하여 동적요소의 실천이 상호 보완적으로 이루어지도록 하여야 한다.

통상적으로 제도와 규정을 통한 동적요소의 실천은 주로 회사의 인력관리를 통해 총괄적으로 이루어지게 된다. 그러나 사람은 개인별로 매우 다양하고, 같은 사람이라 하더라도 시간, 여건 그리고 환경변화에 따라 수시로 변하는 특성을 지니고 있기 때문에 제도나 규정이 가진 한계를 극복할 수 있도록 구성원과 리더 차원의 실천이 동시에 이루어져야 한다.

경영성과와 정적·동적요소와의 상관관계 (그림 참조)

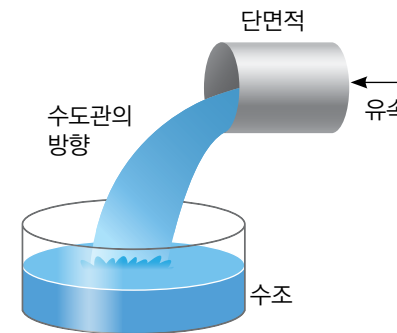
_____ 회사의 경영성과는 일정 기간 수도관을 통해서 나오는 물이 수조에 담기는 양에 비유해 볼 수 있다. 수조에 담기는 물의 양은 수조의 크기와 수도관의 방향 그리고 수도관의 단면적 및 유속에 의해 결정된다. 여기서 목표는 수조의 크기에, 목표와의 연계는 수도관의 방향에, 정적요소는 단면적에, 동적요소는 유속에 각각 비유될 수 있다.

수조에 담기는 물의 양을 많게 하는 것은 경영성과를 극대화하는 것을 뜻하며, 이는 곧 다양한 이해관계자의 가치 창출을 통한 행복 극대화를 의미한다. 경영성과를 극대화하기 위해서는 정적요소와 동적요소가 상호 유기적으로 결합되고, 각각의 수준이 최대한 향상되어야 함은 물론 목표에 연계되어 일정한 방향성을 유지하여야 한다.

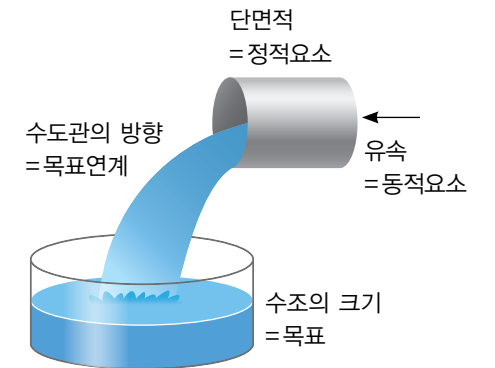
수도관의 단면적을 키우는 것은 정적요소의 수준을 제고하는 것으로서, 구성원이 정적요소를 중심으로 역량을 키워 글로벌 경쟁력을 갖추는 것을 말한다. 유속을 높이는 것은 동적요소의 수준을 높이는 것으로 구성원이 높은 수준의 역량과 의욕을 갖추고 자발적·의욕적으로 SUPEX 추구활동을 해 나가는 것을 의미한다. 이처럼 수도관의 단면적을 키우고 유속을 높이는 것은 구성원과 조직의 역량을 극대화하는 것을 뜻한다.

목표와의 연계는 회사 구성원 전체가 회사의 Better Company 목표에 대해 명확히 합의하고 이해할 때 가능해지므로, 정적요소의 활용과 동적요소의 실천은 회사 전체의 역량 결집이라는 관점에서 이루어져야 한다.

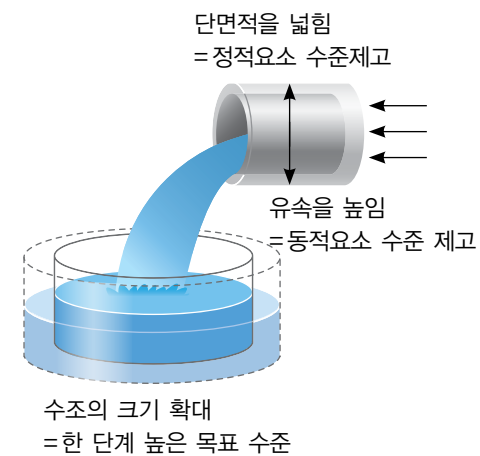
일정기간 수조에 담기는 물의 양
= f (방향, 단면적, 유속, 시간)



일정기간 기업의 경영성과
= f (목표연계, 정적요소, 동적요소, 시간)

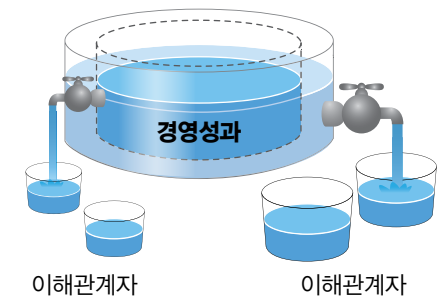


환경 개선과 경영성과



경영성과와 이해관계자 가치

더 많은 경영성과 창출
→ 다양한 이해관계자의 가치 증대



경영관리요소

정적요소 靜的要素

정적요소의 활용

마케팅

생산

연구개발

전략기획

인력·조직

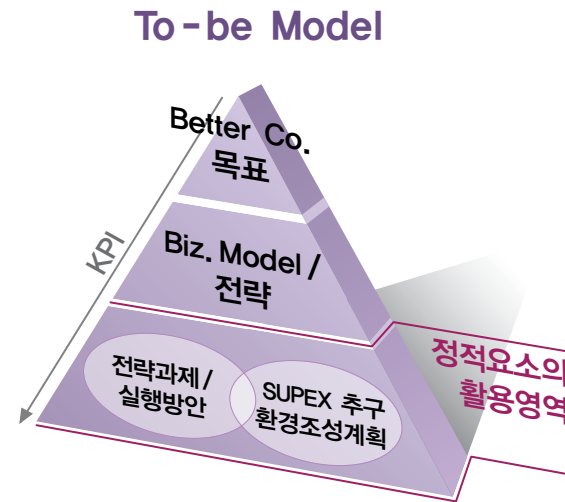
회계·재무

구매

CR

정적요소의 활용

회사 To-be Model의 실행전략은 각 사업조직 또는 기능조직에 과제로 부여되고(Cascading), 회사 경영목표의 달성 여부는 단위조직이 이를 얼마나 효과적·효율적으로 수행하였는지에 따라 결정된다. 정적요소는 전사 및 단위조직 차원의 전략과제 실행과 SUPEX 추구환경 조성에 활용된다. 따라서 단위조직의 경영성과를 극대화하고, 회사 전체의 경영목표를 달성하기 위해서는 정적요소를 전략과제의 목적과 특성에 맞게 잘 활용하여야 한다.



정적요소를 회사의 경영전략 실행 및 단위조직의 과제 실행을 위해 활용하고 실천하기 위해서는 다음의 사항들을 고려하여야 한다.

- 사업/조직의 특성에 따른 정적요소의 활용
- 회사 전체 차원에서 자원과 역량의 최적화
- 전사적 관점에서의 정적요소 이해 및 활용
- 정적요소 역량의 지속적 향상

사업/조직의 특성에 따른 정적요소의 활용

회사 To-be Model의 실행전략과 연계하여 각 단위조직이 수행해야 할 과제는 사업과 환경의 특성에 따라 다르다.

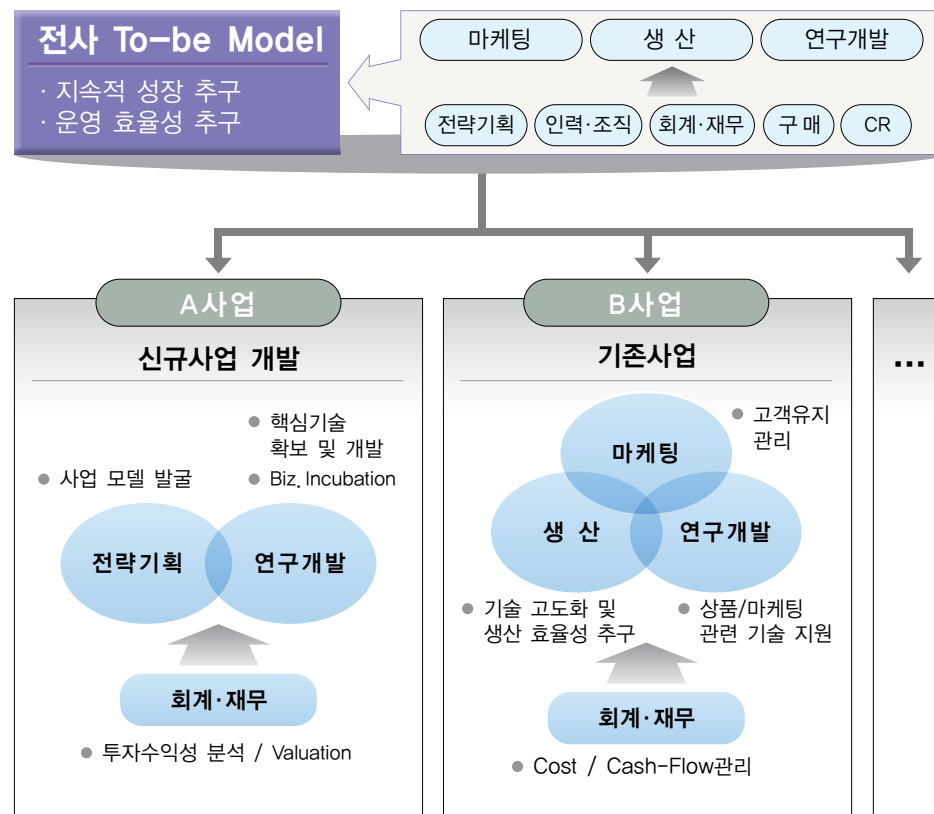
전사의 To-be Model은 경영의 각 기능을 종합적이고 체계적으로 고려하여 수립되나, 실제 경영활동의 수행 단위인 각 조직이 우선적으로 고려하여야 하는 정적요소는 서로 다를 수 있다. 예컨대 새로운 성장동력을 발굴해야 하는 조직과 기존 사업을 수행하는 조직은 활용하는 정적요소에 차이가 있을 수 밖에 없고, 동일한 정적요소의 경우에도 지향점과 활용 내용은 달라질 수 있다.

예를 들어, 새로운 성장동력을 발굴하는 경우에는 전략기획을 담당하는 기능과 새로운 상품 기술을 개발하는 연구개발 기능간의 통합적 시너지 제고가 중요하다. 반대로 기존 사업의 효율성을 제고하고 경쟁력을 지속적으로 유지하기 위해서는 마케팅, 생산간의 유기적 연계와 이를 연구개발에서 효과적으로 지원하는 활동 등이 중요하다.

또한 동일한 연구개발 기능이라 하더라도 회사의 새로운 성장동력을 발굴하기 위한 경우와 사업의 효율성을 제고하기 위한 경우에는 지향점과 활용 내용이 달라질 수 있다. 즉, 새로운 성장동력의 발굴을 위해서는 신규 상품의 개발과 사업화를 위한 노력 등이 중요하지만 기존 사업의 효율화를 위해서는 기존 생산기술의 안정화 및 고도화, 마케팅 활동을 위한 기술지원 등이 더 중요할 수 있다.

이처럼 각 사업조직에서 활용되는 정적요소의 중요도와 우선순위는 달라질 수 있으며, 전략의 차이에 따라 고려되어야 하는 정적요소의 지향점도 달라질 수 있다. 따라서 회사의 경영성과를 극대화하기 위해서는 활용되는 정적요소와 각 요소의 지향점 차이를 고려하여 정적요소간의 유기적 연계가 가능하도록 통합적 관점에서 활용하여야 한다.

이를 그림으로 표현하면 다음과 같다.

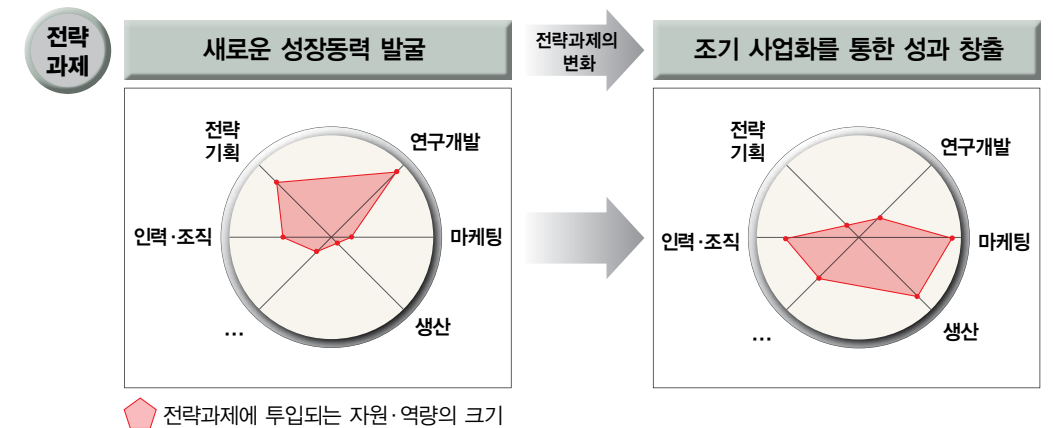


회사 전체 차원에서 자원과 역량의 최적화

_____To-be Model의 주어진 기간 내에 한정된 자원으로 최대의 성과를 내기 위해서는 특정 조직의 부분 최적화보다는 전사적 관점에서의 전체 최적화가 이루어져야 한다.

회사의 전략 또는 사업조직의 전략과제가 변하게 될 경우, 전략적 우선순위에 따라 자원과 역량의 재배치 및 조정이 가능하도록 유연성을 가지고 있어야 한다. 이를 위해서는 각 기능 또는 단위조직별로 투입되는 자원과 역량의 효율성을 최대한 추구해야 하며, 필요한 경우 외부로부터의 확보도 동시에 고려하여야 한다.

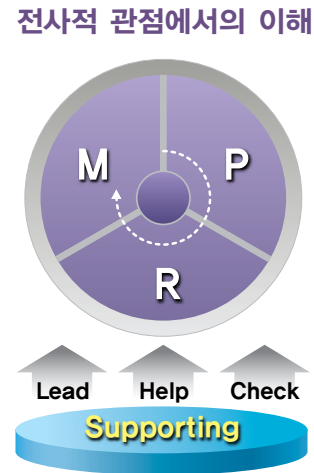
전략과제에 따른 자원과 역량의 집중 및 유연한 대응을 그림으로 예를 들면 다음과 같다.



전사적 관점에서의 정적요소 이해 및 활용

정적요소를 회사 전체 차원에서 이해하고 활용하기 위해서는 다음의 사항을 염두에 두어야 한다.

- 정적요소는 전사적 관점에서 가치창출의 본원적인 활동인 마케팅(M), 생산(P), 연구개발(R)과 이러한 활동을 지원하는 전략기획, 인력·조직, 회계·재무, 구매, CR 등의 Supporting(S)으로 구분할 수 있다.
- 회사 전체의 경영성과는 MPR/S간의 유기적 연계와 통합에 의해 달성되는 것이므로 전사 To-be Model의 수립과 실행에 있어 MPR이 처음부터 일체가 되는 조직 운영이 이루어지고, 이를 Supporting 조직이 최대한 Lead, Help, Check하여 MPR이 강한 힘을 발휘할 수 있게 하여야 한다.

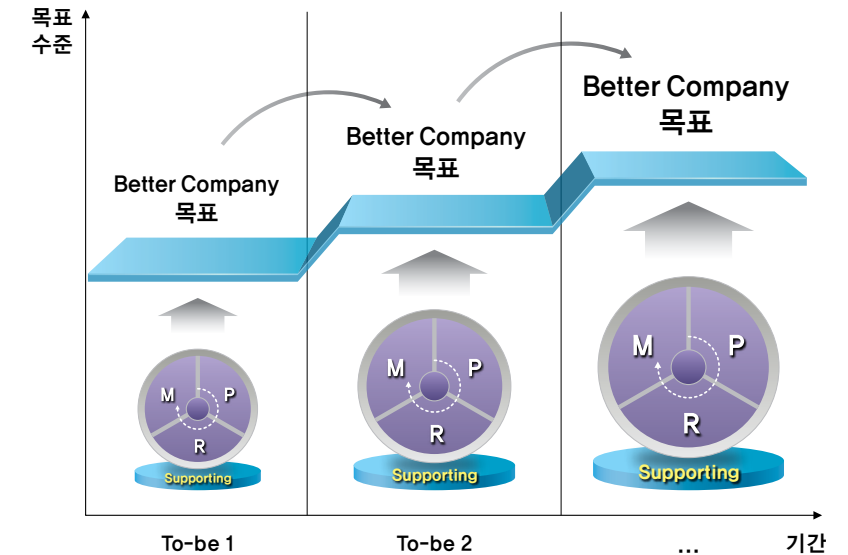


정적요소 역량의 지속적 향상

정적요소를 회사의 경영전략 및 단위조직의 과제 실행을 위해 활용하고 실천함으로써 각 정적요소별 역량이 지속적으로 향상되는 것이 중요하다. 그리하여 다음 단계의 경영전략 실행시, 투입자원 대비 성과의 비율이 이전 단계에 비해 더욱 향상되어야 한다.

이를 위해서는 요소별 역량의 목표 수준을 명확히 설정하고 이를 달성하기 위한 시스템을 구축·운영하여야 하며, 경영전략의 실행과정이 지속적으로 고도

화될 수 있도록 관리하여야 한다. 이를 위한 계획은 To-be Model 수립시 SUPEX 추구환경 조성계획에 구체적으로 포함되어야 한다.



정적요소는 회사의 To-be Model의 수립과 실행에 있어 가장 기본적으로 고려되어야 하는 내용을 중심으로 기술하였다. 그러나 이러한 요소와 내용은 회사가 처한 경영환경, 업종, 경영전략의 유형 등에 따라 달라질 수 있으므로 회사와 사업의 특성을 반영하여 SKMS 실천요강으로 구체화하여 실천하여야 한다.

마케팅

충분한 수익을 지속적으로 창출하기 위하여 고객의 요구를 파악하고, 그에 맞는 상품을 만들게 하여 판매하는 것이다.

충분한 수익을 지속적으로 창출하기 위해서는 마케팅 조사, 상품기획, Promotion, 판매활동을 잘 해야 하며, 장기적이고 긍정적인 고객관계(Customer Relationship)를 형성·발전시켜야 한다.

1. 마케팅 조사를 할 때는 현재시장 뿐만 아니라 향후 거래가 일어날 가능성이 있는 잠재시장에서의 고객의 요구 및 시장 환경을 정확히 파악하고 예측해야 한다. 이를 통해 시장을 세분화하고, 그 중 가장 많은 성과를 낼 수 있는 시장을 표적시장으로 정하여 역량을 집중하여야 한다.
2. 상품기획은 고객의 요구에 맞는 상품을 가장 효율적으로 만들게 하는 것이다. 상품은 제품과 서비스를 말하며, 상품기획을 할 때에는 상품의 디자인, 상품 브랜드, 가격, 지원 서비스, 신상품 개발 등을 종합적으로 고려한 차별적 우위를 지향하여야 한다. 이를 위해 연구개발, 생산 및 구매조직과 긴밀히 Coordination을 해야 한다.
3. Promotion은 상품이 고객의 요구에 맞는 것임을 잘 알려 사고 싶도록 만드는 것으로, 이를 위해서는 장기적인 브랜드 전략하에서 광고, PR, 판매촉진 등을 잘 하여야 한다. 가장 효과적인 Promotion은 우리 상품을 사용해 본 고객이 다른 사람에게 우리 상품이 좋다고 추천하는 것이다.
4. 판매는 고객이 기꺼이 우리 상품을 사게 하는 것으로 이를 위해서는 유통경로 관리와 판매원 관리를 잘 해야 한다. 유통경로를 관리할 때에는 최소의 비용으로 최대의 판매효과를 달성하도록 해야 하며, 판매원 관리는 판매원의 역량과 의욕이 지속적으로 향상될 수 있도록 해야 한다.
5. 장기적이고 긍정적인 고객관계를 형성·발전시킨다는 것은 고객을 지속적으로 발굴하고 유지·확대하는 것을 말하며, 이를 위해 마케팅 전반에 걸친 다양하고 효율적인 고객만족(Customer Satisfaction) 활동을 수립·실행해야 한다.

생 산

고객이 요구하는 상품을 가장 효율적으로 만드는 것이다.

1. 고객이 요구하는 상품을 만들기 위해서는 고객요구의 변화에 신속하고 유연하게 대응할 수 있어야 한다.
 - 가. 이를 위해서는 상품기획 단계에서부터 시장정보를 공유하고 이를 생산활동에 반영해야 한다.
 - 나. 또한, 고객이 요구하는 품질의 수준을 정하여 이와 같게 만들고 상품의 불량률이 0(Zero)이 되도록 품질관리를 잘 하여야 한다.
2. 가장 효율적으로 만들기 위해서는 투입되는 자원을 최소화할 수 있도록 생산활동에 있어 물적관리와 인적관리가 잘 이루어져야 한다.
 - 가. 물적관리는 상품의 생산과정에서 설비와 프로세스의 효율을 최대화하는 것으로 투입자원을 적기에 공급받도록 하여 이를 낭비와 손실 없이 사용하고, 주어진 설비의 능력을 제고하여 활용도를 최대화하는 것이다.
 - 나. 인적관리는 생산에 필요한 인적자원의 효율을 높이는 것이다. 이를 위해서는 생산에 필요한 역량을 지속적으로 개발하고 생산과정의 개선을 적극적으로 추진해야 한다.
3. 상품 생산의 전 과정에서 발생할 수 있는 인적·물적손실과 환경오염이 발생하지 않도록 사고를 예방하고, 발생시 그 피해를 최소화할 수 있도록 빈틈없는 대비책을 마련해야 한다.

연구개발

기존 상품의 품질 또는 원가를 혁신하거나, 새로운 상품을 개발하여 사업화하는 것이다.

1. 기존 상품의 품질을 혁신한다는 것은 우리 상품의 선호도를 높여 매출량을 늘리거나 매출단가를 높일 수 있도록 제품의 기능, 성능, 형태 등을 개량하거나 서비스의 품질을 높이는 것이다.
2. 기존 상품의 원가를 혁신한다는 것은 상품의 경쟁력을 높이거나 이윤폭을 크게 할 수 있도록 기술혁신 등을 통하여 원가를 낮추는 것이다.
3. 새로운 상품을 개발하여 이를 성공적으로 사업화하기 위해서는 개발과제의 선정부터 상품화 단계까지 모든 과정에 걸쳐 연구개발이 사업성으로 이어지도록 하는 일관된 체계를 유지하여야 한다.
 - 가. 개발과제를 선정할 때에는 성장성과 경쟁력이 높은 상품을 탐색, 선별, 평가, 결정하여야 한다.
 - 나. 처음부터 모든 개발과제에 대한 Business Model을 설계하고, 주요 단계(Milestone)마다 이를 검증하고 조정하는 과정을 거쳐야 한다.
4. 연구개발의 결과를 적기에 상품화(Time to Market)하기 위해서는 자원과 역량의 확보·운용에 있어 효율성과 속도를 높여야 한다.
 - 가. 필요 시 외부 자원의 활용(기술도입, 기술제휴, 공동개발 등)도 적극 고려하여야 하며, 이 과정에서 회사의 역량이 지속적으로 축적되어야 한다.
 - 나. 장기적 성장기반을 구축하기 위해서는 핵심기술에 대한 경쟁력이 지속적으로 강화되어야 한다.

전략기획

기업의 안정과 성장을 위하여 지속 가능한 경쟁우위를 창출할 수 있도록 경영계획을 수립하고 실행되게 하는 것이다.

1. 지속 가능한 경쟁우위를 창출하기 위해서는 계획을 구성하는 모든 요소를 빠짐없이 고려하여 경영계획을 수립하여야 한다.
 - 가. 회사 경영계획의 기반이 되는 것은 To-be Model이며, Super Excellent 수준을 추구하기 위하여 Better Company 목표를 설정하고 이의 달성을 위한 실행전략을 수립하여야 한다.
 - 나. 계획을 수립할 때에는 경영환경의 변화를 사전에 예측·반영하여야 하며, 사업의 운영 효율성 제고와 더불어 새로운 시장과 상품의 개발을 통한 성장을 동시에 고려하여야 한다.
 - 다. To-be Model의 수립기간은 가용자원을 고려하여 한 단계 높은 수준의 목표를 달성하는데 필요한 기간으로 설정하여야 하며, 회사의 To-be Model이 구체적으로 실행될 수 있도록 단기 경영계획을 수립·운영하여야 한다.
2. 지속 가능한 경쟁우위를 창출할 수 있도록 실행되게 하기 위해서는 계획을 평가하고, 이 계획에 따라 경영활동이 수행되고 있는지를 점검하여야 한다.
 - 가. 경영계획을 평가한다는 것은 회사와 각 단위조직의 계획이 Super Excellent 수준을 추구하여 경쟁우위를 지속적으로 창출할 수 있는지를 전사차원에서 분석하여 합의를 통해 조정하고, 부족한 부분을 수정·보완하는 것이다.
 - 나. 계획에 따라 경영활동이 수행되고 있는지를 점검하는 것은 지속적으로 회사와 각 단위조직의 경영활동을 계획과 비교하여 문제점을 파악하고, 해결책을 강구하여 경영개선을 이루도록 하는 것이다.
3. 회사와 단위조직은 To-be Model의 실행력을 지속적으로 제고하기 위하여 To-be Model의 수립과 실행과정을 중심으로 한 SKMS 실천요강을 개발, 구성원이 공유·실천할 수 있도록 하고 이를 지속적으로 고도화해 나가야 한다.

인력·조직

SK Values와 역량을 갖춘 구성원을 확보·육성하고, 회사의 목표 달성을 위하여 역량이 결집될 수 있도록 인력 및 조직을 효과적·효율적으로 관리하고 구성원의 동적요소 수준을 높이는 것이다.

1. 인력·조직에 대한 관리 및 동적요소의 실천은 구성원의 두뇌활용이 최대가 되도록 이루어져야 한다.
 - 가. 인력관리의 각 영역은 인력의 확보, 육성, 활용, 평가·보상 등이다. 인력관리는 회사의 전략실행에 필요한 인력의 확보·육성·활용, 성과에 연계된 평가·보상 등, 역량과 성과에 근간하여 제반 인력제도를 설계·운영하는 것이며, 단위조직의 리더가 자율과 책임을 가지고 이를 실행할 수 있도록 하여야 한다.
 - 나. 조직관리는 회사의 목표 달성과 전략실행에 연계하여 단위조직의 권한과 책임을 명확히 하는 것이며, 의사결정이 자율적·독립적으로 이루어지고 조직이 환경변화에 유연하게 대처할 수 있도록 설계·운영되어야 한다.
 - 1) 조직 내에서의 Cooperation(협력)과 조직간 Coordination(협조, 조정)이 효과적·효율적으로 이루어져, 역량이 결집되고 불필요한 손실이 없도록 하여야 한다.
 - 2) 필요한 경우 전사 차원에서 역량 결집을 위한 제반 제도, 규정, 절차 등 시스템을 설계·활용하여야 한다.
2. SUPLEX를 추구함에 있어서 일반적인 인력·조직관리만으로는 구성원의 두뇌활용을 최대로 하는 데 한계가 있다. 따라서 각 단위조직의 리더가 구성원 개개인의 특성에 맞게 개별적이고 항시적으로 동적요소를 관리하는 것이 중요하다.

SK Values : SK의 모든 구성원이 공유하여 행동과 의사결정의 기준으로 삼아야 하는 것으로서, SK 경영철학에 대한 확신과 열정을 가지고 자발적·의욕적으로 SUPLEX를 추구하는 것

회계·재무

다양한 이해관계자들이 기업의 재무정보를 정확히 파악할 수 있도록 하고, 기업의 가치 증대를 위해 효율적으로 자금을 조달·운용하여 최적의 재무구조를 구축하고 유지하는 것이다.

1. 다양한 이해관계자들이 기업의 재무정보를 정확히 파악할 수 있도록 하기 위해서는 관리회계, 재무회계, 세무회계를 잘 하여야 한다.
 - 가. 관리회계는 다양하고 체계적인 재무분석 및 수익관리, 비용관리, 자산관리를 통하여 경영자가 최적의 의사결정을 할 수 있도록 하는 것이다.
 - 나. 재무회계는 관련 제도 및 시장 요구에 부합하는 기준에 따라 재무정보를 신속·정확하게 제공하는 것이다. 이를 통해 주주를 포함한 이해관계자로부터 신뢰를 얻어야 한다.
 - 다. 세무회계는 회사의 조세부담을 예측하고 기준을 준수하여 성실히 신고하는 것이다.
2. 효율적으로 자금을 조달·운용하여 최적의 재무구조를 구축하고 유지하기 위해서는 자금관리, 투자관리, 재무 Risk관리를 잘 하여야 한다.
 - 가. 최적의 재무구조란, 자기 자본과 타인 자본의 조달 구조를 갖추에 있어 자본비용을 최소화할 수 있도록 하는 것이다.
 - 나. 자금관리는 소요자금의 예측, 조달, 운용을 잘 해서 자금의 수지균형을 이루게 하고 필요한 자금을 최소의 비용으로 적기에 조달하는 것이다. 이를 위해서는 자금의 조달능력 확대, 신용도 개선, IR관리가 중요하다.
 - 다. 투자관리는 투자이익을 최대로 하는 것이다. 이를 위해서는 투자대상의 선정, 경제성 분석, 투자의 결정, 사후 평가 등을 잘 해야 하며, 투자기법을 지속적으로 개발하여 투자위험을 최소화하도록 해야 한다.
 - 라. 재무 Risk관리는 환율변동 영향, 유동성, 채무보증, 자산손실 등을 적정범위 내에서 안정적으로 관리하는 것이다.

구 매

우리가 원하는 상품을 가격, 수량, 시기의 관점에서 최적의 조건으로 사는 것이다.

- 우리가 원하는 상품이란 회사의 제반 경영활동에 필요한 양질의 제품과 서비스를 말한다.
 - 가. 우리가 원하는 상품을 사기 위해서, 구매자는 사용자의 요구를 철저히 파악하고, 이를 충족시킬 수 있는 상품을 찾아야 한다.
 - 나. 상품을 구매하고 사용하는 과정에서 지속적인 점검과 문제점 파악을 통해 구매절차를 개선하고, 공급자의 혁신과 경영개선을 유도해 나가야 한다.
- 최적의 조건으로 산다는 것은, 장기적 관점에서 총원가 절감이 가능하도록 구매하는 것이다.
 - 가. 이를 위해서는 시장조사를 철저히 하여 가능한 한 공급자의 수를 늘려 경쟁도를 높여 구매하되, 궁극적으로 회사의 경쟁력이 강화될 수 있도록 하여야 한다.
 - 나. 공급자 선정 기준과 절차를 공정하게 운영하고, 공급자와의 신뢰를 바탕으로 상생관계를 구축하기 위해 노력하여야 한다.
- 회사의 경영전략 달성에 필요한 제반 자원의 확보와 공급이 효율적으로 이루어질 수 있도록 하며, 구매과정에서 획득한 정보는 회사의 경영전략에 반영하여야 한다.

CR (Corporate Relations)

이해관계자의 기대와 요구를 정확히 파악하고, 이해관계자에게 우리가 뜻하는 바를 올바르게 알림으로써 경영에 도움이 되는 관계를 형성하는 것이다.

- 기업의 안정과 성장을 위해서는 다양한 이해관계자와의 관계가 중요하다. 특히 CR의 대상이 되는 이해관계자는 고객(Customer Relations), 구성원(Employee Relations), 주주(Investor Relations), 정부(Government Relations), 비즈니스파트너(Business Partner Relations), 일반공중(Public Relations) 등으로 구분할 수 있다.
- 이해관계자의 기대와 요구를 정확하게 파악한다는 것은 이해관계자별 특성을 고려하여 기업에 원하는 바가 무엇인지를 사전에 확인하고 경영활동에 미치는 영향을 분석·예측하는 것이다.
- 우리가 뜻하는 바를 올바르게 알린다는 것은 이해관계자의 기대와 요구에 맞는 체계적이고 효율적인 대응전략을 수립·실행하여 능동적·계획적으로 알림으로써 이해와 호의를 얻어 회사에 이익이 되게 하는 것이다.
 - 가. CR활동의 성과를 높이기 위해서는 대상이 되는 이해관계자별로 그 특성과 주변환경을 고려하여 가장 효과적인 방법을 채택, 실행하여야 한다.
 - 나. 각 사업의 진행단계 및 환경에 따라 가장 효과적인 지원이 가능하도록 CR전략을 수립하고 실행하여야 하며, CR활동 상황을 수시로 점검하여야 한다.
 - 다. 궁극적으로 기업경영에 대해 이해와 호의를 얻기 위해서는, 가장 효과적인 CR방법론에 관한 지속적인 연구와 개발이 이루어져야 한다.
- 경영에 도움이 되는 관계를 형성한다는 것은 회사의 전략을 바탕으로 장기적이고 균형적인 시각에서 이해관계자와의 우호적인 관계를 구축하는 것을 말한다.

경영관리요소

동적요소 動的要素

동적요소의 실천

구성원 차원의 실천

회사 차원의 실천

동적요소의 실천

동적요소는 구성원의 자발적·의욕적 두뇌활용 극대화를 통해 SUPEX를 추구하기 위해 실천하여야 할 내용으로서, 주로 사람과 사람 사이에 존재하거나 조직의 문화, 분위기 등의 형태로 존재한다. 따라서 겉으로는 잘 보이지 않지만 이를 잘 실천하면 구성원의 역량을 최대한 발휘하게 하고, 하나로 결집시키는데 큰 영향을 미칠 수 있다.

동적요소의 실천은 구성원 및 리더가 실천해야 할 내용인 ‘구성원 차원의 실천’과 회사의 각종 제도와 규정 등을 통하여 실천해야 할 내용인 ‘회사 차원의 실천’으로 구분해 볼 수 있다.

이러한 동적요소에는 의욕(意欲), 일 처리 역량, Coordination, Communication, SK-Manship 등이 있으며, 구성원과 회사는 이를 다음과 같은 관점에서 실천하여야 한다.

의 욕

개인이나 단위조직 구성원 전체가 자발적이고 의욕적으로 일할 수 있게 한다.

일 처리 역량

구성원 개개인의 시간과 심신의 조건을 잘 관리하고 구성원 개인, 단위조직 또는 회사 전체 차원에서 일을 다루는 역량을 키우도록 한다.

Coordination

유기적인 조직 운영을 위해, 단위조직 구성원 상호간 및 리더와 구성원간의 협력(Cooperation)과 조직간의 상호 협조(Coordination)가 효과적·효율적으로 이루어지도록 한다.

Communication

조직 구성원 상호간에, 그리고 회사 전체에서 의사 전달이 충분히 이루어져 경영활동에 관한 구성원의 이해를 높이고 공감을 이루도록 한다.

SK-Manship

SK 구성원이 기본적으로 갖추어야 할 자질요건을 말하며, SK Values에 대한 신념과 SUPEX 추구를 위한 패기, SKMS 실천역량, Self-Leadership을 갖춘다.

동적요소의 실천에 있어 구성원 차원의 실천과 회사 차원의 실천은 상호 보완적으로 이루어져 상승효과를 얻을 수 있도록 하여야 한다. 예를 들어 설명하면 다음과 같다.

- 리더가 구성원의 개인적인 특성에 맞게 리더십을 발휘하여 관리하려고 해도, 회사의 각종 제도와 규정 등이 자발적이고 의욕적으로 일할 수 있는 환경을 만들지 못할 경우, 실질적인 동적요소 수준 제고를 기대하기 어렵다. 예를 들어 구성원의 의욕 수준에 많은 영향을 끼칠 수 있는 평가·보상에 대해 리더가 재량권을 가지고 실천하고자 하더라도 회사의 제도가 지나치게 경직되어 있는 경우라면, 리더의 자율적인 실천이 어렵게 된다. 반대로 평가·보상 제도는 잘 만들어져 있으나, 구성원이 평가·보상을 잘 이해하지 못하고 있거나 리더가 구성원의 수용도를 높여 의욕수준을 제고하는 방향으로 실천하지 못하는 경우에도 기대하는 성과를 얻기 어렵다.
- Coordination의 경우에도 단위조직간 발생할 수 있는 힘의 손실을 방지하기 위하여 MPR/S의 관점에서 벽이 없는 조직 운영이 매우 중요하다. 그러나 회사의 경영전략과 과제에 따라서 Coordination의 방식과 중요성의 정도가 달라질 수 있다. 따라서 리더는 조직간 협조의 필요성을 잘 판단하여 불필요한 Coordination 노력으로 힘의 손실이 생기지 않도록 하여야 한다. 또한 필요하다고 판단되는 경우, 전사 차원에서의 조직간 공동 KPI 선정, Can Meeting 등 각종 Coordination 수단을 통해 단위조직간의 Coordination을 효과적으로 보완하는 방안을 찾아 실행함으로써 전체 역량의 결집을 이루어야 한다.

동적요소는 회사의 목표 달성을 위한 SUPLEX 추구활동의 성패를 좌우하는 핵심이 되는 것이므로, 자발적·의욕적인 조직 분위기를 형성하고 To-be Model의 실행력을 제고하는 방향으로 실천되어야 한다. 이를 위해서는 회사 To-be Model의 SUPLEX 추구환경 조성 계획에 동적요소 수준 제고를 위한 방안이 포함되어야 하며, 이에 대한 수준을 지속적으로 측정하고 목표 수준을 제시할 수 있도록 관리하여야 한다. 궁극적으로 동적요소의 실천을 통한 자발적·의욕적인 경영활동을 SK의 독특한 기업문화이자 경쟁력의 원천으로 정착시켜 나가야 한다.

구성원 차원의 실천

SK 구성원이 갖추어야 할 기본적인 자질요건인 SK-Manship을 바탕으로 구성원 개인 또는 단위조직의 리더가 자발적·의욕적으로 두뇌활용을 극대화하고, 이를 통해 구성원과 단위조직의 역량이 극대화되어야 한다.

1. 구성원 개인이나 단위조직 구성원 전체가 자발적이고 의욕적으로 일하기 위해서는 공정하고 합리적으로 인력을 관리하고, 일에 대한 보람, 기타 심리적인 요소를 잘 다루어야 한다.
 - 가. 공정하고 합리적인 인력관리를 위해서 리더는 회사의 방침과 제도를 토대로 구성원의 인력관리에 대한 수용도를 제고하여야 한다. 특히, 평가·보상 제도는 구성원의 의욕 수준과 직접적인 관련이 있으므로 리더는 수시 면담과 Feedback을 통해 의욕 수준을 제고함과 동시에 이를 구성원 역량 향상의 방안으로 활용해야 한다.
 - 나. 일에 대한 보람을 느끼도록 하기 위해서는 경영에의 참여의식과 함께 책임과 권한을 가지고 소신 있게 일할 수 있도록 하여야 한다.
 - 다. 기타 구성원의 심리적인 요소에 영향을 미칠 수 있는 칭찬, 격려, 인정 등의 비금전적 보상을 적절히 활용하는 것이 중요하다.
 - 라. 의욕 수준을 제고하기 위해서는 단위조직 리더의 리더십이 중요하지만, 구성원 스스로의 노력이 없이는 이루어질 수 없다. 따라서 먼저 구성원 스스로 항상 높은 의욕 수준을 유지하여 자발적인 경영활동을 하기 위해 노력해야 한다.
2. 구성원의 일 처리 역량은 궁극적으로 회사의 경영활동에 필요한 제도, 규정, 절차 등 시스템의 설계·운영 및 제반 경영문제에 대한 의사결정이 스스로 가능한 수준까지 향상되어야 한다.
 - 가. 구성원은 회사의 장기적인 발전과 자신의 업무 수행에 요구되는 일 처리 역량을 개발하기 위하여 먼저 스스로 노력하여야 하며, 리더는 구성원에게 역량 개발을 위한 방향을 제시하고 다양한 자기개발 기회를 제공하여야 한다.

- 나. 리더는 가능한 한 많은 일을 구성원에게 맡기되 방임이 되지 않도록 챙기면서 맡기는 조직 운영의 묘(妙)를 살려야 한다. 일을 많이 맡길수록 리더와 구성원의 역량이 신장된다. 일을 맡긴다는 것은 일을 처리할 수 있는 권한을 맡기는 것을 말하며, 결과에 대한 책임을 전가하는 것은 아니다. 이 과정에서 리더와 구성원이 상호 충분히 토의·합의하도록 한다.
- 다. 가급적 적은 시간과 자원으로 일을 수행함으로써, 이를 역량 향상의 계기로 활용하여야 한다.
3. 단위조직의 힘이 최대한 모아지도록 단위조직 내에서 상호 협력(Cooperation)하고, 그러한 역량이 회사의 목표 달성을 위해 결집되도록 단위조직간 상호 협조(Coordination)가 효과적·효율적으로 이루어져야 한다.
- 가. 구성원과 단위조직의 리더는 조직 내 Teamwork의 향상과 힘의 결집을 위해 상하간, 구성원간의 신뢰와 존중을 바탕으로 협력(Cooperation)하기 위해 노력해야 한다.
- 나. 조직간의 Coordination이 필요하다고 판단되는 경우, 단위조직의 리더는 이를 적극적으로 Lead, Help, Check하는 일차적인 책임을 지며, 잘 되지 않을 경우에는 원인을 정확히 파악하여 해결해야 한다.
- 다. 리더는 Coordination의 필요 정도, 범위 등을 명확히 판단하여 단위조직간의 불필요한 Coordination으로 인한 시간과 역량의 낭비가 발생하지 않도록 하여야 한다.
4. 조직 구성원 상호간, 상하간의 충분한 Communication을 통해 경영활동에 대한 이해와 신뢰의 분위기를 조성함으로써 유연하고 유기적인 조직을 만들어 가야 한다.
- 가. 구성원은 회사의 경영목표와 전략 방향에 대해 명확히 이해하고 자신의 업무와의 관련성을 설명할 수 있어야 한다.
- 나. 구성원 서로가 자신의 의사를 자유롭게 전달하는 분위기가 조성되어야 한다.

- 특히 중요한 사항에 대해서는 의견의 일치를 이루도록 하고 나아가 구성원간 일체감이 형성되도록 하여야 한다.
- 다. 효과적인 Communication이 이루어질 수 있도록 의사전달을 명확히 하고 상대방의 말을 경청하여야 한다.
- 라. 단위조직의 리더는 회사와 단위조직의 목표에 대한 설명과 토의를 통하여 구성원의 이해와 공감을 얻도록 해야 한다.
- 마. Communication의 활성화를 위해서 조직 분위기를 개방적으로 유지하여야 한다. 특히 상하간에 터놓고 이야기 할 수 있는 분위기를 만들고, 이를 위해 Can Meeting, 리더와 구성원간의 면담, Feedback 등을 적극 활용하여야 한다.
5. SKMS를 실천하는 주체는 구성원이므로 구성원의 자질은 SUPLEX 추구의 성패에 중요한 영향을 미친다. 따라서 SK의 모든 구성원은 스스로 갖추어야 할 자질요건인 SK-Manship을 실천하기 위해 노력해야 한다.
- 가. SK의 모든 구성원은 SKMS의 경영기본이념을 중심으로 한 SK Values에 대한 신념을 갖추고 있어야 한다. 아무리 뛰어난 일 처리 역량을 갖추고 있더라도 SK의 핵심 경영철학에 대한 신념이 없다면 기업의 영구 존속·발전과 무관한 의사결정을 하게 될 수 있다. SK Values는 SK의 핵심 경영철학에 대한 확신과 열정, 자발적·의욕적 SUPLEX 추구로 구성된다. 따라서 SK의 모든 구성원은 회사와 개인의 발전을 동일시하는 자세를 갖고 회사의 영구 존속·발전과 이를 통한 이해관계자의 행복추구를 실천하겠다는 의지로 경영활동에 임해야 한다. 경영활동을 수행할 때는 자발적·의욕적으로 두뇌활용을 극대화하여 자신의 업무에서 SUPLEX를 추구하는 자세를 갖추어야 한다.
- 나. SUPLEX를 추구하기 위해서는 패기가 있어야 한다. SK 구성원의 패기는 일과 싸워서 이기는 기질을 말한다. SUPLEX 추구과정에는 많은 장애요인이 있을 수 있으므로, 아무리 어려운 일이라도 반드시 해내겠다는 신념을 가지고 노력

하는 패기가 요구된다. 패기 수준을 높이기 위해서는, 사고는 적극적으로 하고, 행동은 진취적으로 하며, 일 처리는 빈틈없고 아무지게 하여야 한다.

- 1) 적극적 사고란 목표를 SUPEX로 설정하고 이를 달성하기 위하여 창의적이고 도전적으로 해결방안을 찾는 것이다.
- 2) 진취적 행동이란 SUPEX 추구 과정에서 어떠한 장애요인이 있더라도 이를 극복하여 설정된 목표를 달성하는 것이다.
- 3) 빈틈없고 아무진 일 처리란 자기가 맡은 일을 입체적으로 파악하여 계획부터 마무리까지 다른 사람이 두 번 다시 손댈 필요가 없도록 하는 것이다.

다. SKMS를 실천할 수 있는 역량을 갖추고 이를 끊임없이 개발하기 위하여 노력해야 한다. SKMS 실천역량은 경영관련 지식, Globality, Business Manner를 말한다.

- 1) 경영 관련 지식은 SKMS를 토대로 기업경영의 본질에 대해 이해하고 자신이 맡은 업무에 대한 전문지식을 갖추는 물론, 경영활동에 필요한 기초지식(인문, 사회, 자연과학 등)을 갖추는 것이다.
- 2) Globality 수준 제고는 다양한 문화에 대해 개방적으로 수용하고 적응하려는 태도와 이를 바탕으로 Global 사업수행에 필요한 역량 수준을 높이는 것이다.
- 3) 경영활동의 수행에 따른 대인관계에 있어 이성과 자제력을 가지고 예의 바르게 행동하는 Business Manner를 갖추기 위해 노력해야 한다.

라. SK의 모든 구성원은 자기 자신에 대한 관리뿐만 아니라 행복을 키우고 나누는 행복추구의 자세를 갖추므로써 Self-Leadership을 발휘해야 한다.

- 1) 자기관리란, 행복 실천의 주체로서 자신의 삶을 스스로 결정하며, 양호한 심신의 건강상태와 가정을 포함한 개인생활을 원만하게 유지하는 것을 말한다.
- 2) 행복추구 자세란, 회사 내 상하 동료 및 주변사람들과 상호 신뢰와 존중에 기반하여 행복을 키우고 나누며 더불어 성장하고자 하는 자세를 말한다.

SK-Manship



회사 차원의 실천

구성원과 단위조직의 동적요소 수준을 제고하고 회사 목표달성에 전체 역량이 결집되도록 하기 위해 제반 제도, 규정, 절차 등의 시스템을 구축하고 운영하여야 한다.

1. 구성원이 자발적·의욕적으로 동적요소 수준을 제고하고 SUPLEX를 추구하여, 회사 목표달성에 전체 역량이 결집되도록 하기 위해서는 회사 차원의 제반 제도, 규정, 절차 등 시스템을 효과적·효율적으로 구축하고 실행하여야 한다.
 - 가. 회사의 Better Company 목표/실행전략과 과제 등이 단위조직에 효과적으로 배분(Cascading)되고, 구성원의 자발적·의욕적 두뇌활용이 극대화될 수 있는 방향으로 수립·운영되어야 한다.
 - 나. 구성원이 자발적·의욕적으로 경영활동에 참여하는 데에 큰 영향을 미치는 인력 제도가 구성원의 의욕수준 제고와 일 처리 역량 향상에 기여하는 방향으로 설계·운영되고 있는지를 지속적으로 점검하고 보완해 나가야 하며, 단위조직의 리더가 이러한 제도를 명확히 이해하고 실천할 수 있도록 회사 차원에서 점검하고 지원하여야 한다.
 - 다. 특히 평가·보상 제도는 회사의 경영 목표 달성을 위한 구성원 동기부여에 가장 중요한 제도이므로, Better Company 목표 및 KPI와 연계된 평가·보상이 이루어질 수 있도록 설계·운영되어야 한다. 회사는 구성원이 이를 명확히 이해할 수 있도록 하고, 단위조직의 리더가 재량권을 가지고 실천할 수 있도록 지원하여야 한다.
2. 단위조직과 구성원이 갖추어야 할 역량의 내용과 방향을 제시하고, 조직간의 상호 협조(Coordination)과정에서 발생할 수 있는 역량의 손실을 방지하기 위해 다양한 방법을 찾아 실행하여야 한다.

- 가. 구성원의 높은 일 처리 역량 수준은 자발적·의욕적 경영활동을 위한 필요 조건이므로 구성원에게 요구되는 역량의 내용과 수준을 제시하고, 다양한 방법을 통하여 이의 개발을 지원하여야 한다.
 - 나. 구성원 및 단위조직의 역량의 합이 최대가 되고 자원의 손실이 최소화될 수 있도록 회사의 전략에 따라 자원과 역량을 유기적으로 배분하고 활용하여야 한다.
 - 다. 회사 차원에서 힘의 결집을 위해 필요한 경우, 상호 밀접한 관련이 있는 단위조직간의 공동 KPI의 선정, 조직간 상호 평가 등을 통해 실행력을 제고하고, Can Meeting과 MPR/S 조직운영법을 적극 활용하여야 한다.
3. 경영에 대한 구성원의 참여의식과 직무 만족감에 큰 영향을 미치는 회사의 경영 목표, 경영 현안, 방침, 제도 등에 대해 구성원의 이해와 공감을 효과적이고 효율적으로 이루도록 하여야 한다.
 - 가. 회사의 Better Company 목표, 실행전략, KPI, 평가·보상 등 To-be Model의 실행력에 영향을 미칠 수 있는 내용에 대해서는 전사 차원에서 합의와 공감대를 이루어야 한다. 이를 위해서는 To-be Model의 수립과 실행의 과정에서 구성원의 의견이 충분히 수렴되고 반영될 수 있도록 하여야 한다.
 - 나. 구성원이 회사 To-be Model의 실행전략과 과제를 명확히 이해하고, 자신의 일이 회사 전체 성과에 어떻게 기여하는지를 알 수 있도록 하여야 한다.
 - 다. 구성원에 대해 Communication을 할 때에는 구성원의 수용도를 제고하고 계층간 인식의 차이가 발생하지 않도록 체계적인 방법을 찾아 활용해야 한다. Can Meeting, 교육훈련, Intranet, 사내 방송, 사보 등 다양한 방법을 사용하되, Communication 방법론의 설계와 운영에 있어 비용을 최소화할 수 있는 시스템을 갖추어야 한다.

4. 회사 차원에서 동적요소 수준을 지속적으로 점검하여 문제점을 발굴하고 향상 방안을 수립·실행할 주관조직을 두어 책임과 권한을 가지고 이를 실천할 수 있도록 하여야 한다.
 - 가. 전사 주관조직은 구성원과 단위조직 리더의 동적요소 실천이 잘 이루어질 수 있도록 지원하여야 한다.
 - 나. 회사 전체의 동적요소 수준을 지속적으로 제고할 수 있도록 전사 차원에서 필요한 시스템을 총괄적으로 설계하고 운영하여야 하며, 각 단위조직이 시스템을 스스로 설계·운영하는 능력을 갖추 수 있도록 Lead, Help, Check 하여야 한다.
 - 다. 구성원 및 각 단위조직의 동적요소 수준을 주기적·지속적으로 점검하고, 개선이 필요한 경우 이를 전사 차원에서 해결할 수 있도록 필요한 방안을 수립·실행하여 구성원의 자발적·의욕적 SUPLEX 추구활동을 지원할 수 있는 환경을 조성하여야 한다.

구성원 차원의 실천과 회사 차원의 실천을 도표로 요약하면 다음과 같다

구 분	구성원 차원의 실천	회사 차원의 실천
개 념	SK 구성원으로서 갖추어야 할 기본적인 자질요건과 구성원 또는 단위조직의 리더가 자발적·의욕적 두뇌활용 극대화를 위하여 실천해야 할 내용	구성원과 단위조직의 동적요소 수준을 제고하고 회사 전체의 역량 결집을 위해 제반 제도, 규정, 절차 등의 시스템을 구축하고 운영하여 실천해야 할 내용
주요내용	<ul style="list-style-type: none"> 자발적·의욕적 업무수행을 위한 인력 관리, 일에 대한 보람, 기타 심리적 요소를 관리 경영활동에 있어 의사결정을 스스로 할 수 있는 수준으로 일 처리 역량 향상 단위조직 내 Teamwork 등 상호 협력 (Cooperation)과 단위조직간 상호 협조 (Coordination) 구성원 상호간/상하간 충분한 Communication을 통한 상호 이해와 신뢰 분위기 조성 SKMS를 실천하는 주체인 구성원이 갖추어야 하는 자질 요건 (SK-Manship) <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A[SK Values] --> B[패 기] B --> C[SKMS 실천역량] C --> D[Self-Leadership] </pre> </div>	<ul style="list-style-type: none"> 자발적·의욕적 두뇌활용을 위한 회사 차원의 제반 제도, 규정, 절차 등의 수립·실행 <ul style="list-style-type: none"> 구성원 차원의 동적요소 실천 보완 역량 결집을 위한 회사 차원의 Coordination 경영활동에 대한 전사 차원의 공감대 형성 동적요소 실천을 위한 주관조직의 선정 및 Lead, Help, Check <ul style="list-style-type: none"> 전사 차원의 지속적 동적요소 수준 점검 및 향상 방안 수립·실행

SUPEX 추구 방법

Super Excellent 수준(SUPEX)
일 처리 5단계
Can Meeting
SUPEX 추구활동

Super Excellent 수준(SUPEX)

SUPEX란 「Super Excellent 수준」을 말하며, 인간의 능력으로 도달할 수 있는 최고의 수준이다.

1. Super Excellent 수준은 다음의 두 가지 방법으로 찾을 수 있다.
 - 가. 이론적 절대치를 구할 수 있는 경우에는 그 절대치를 Super Excellent 수준으로 한다.
 - 나. 이론적 절대치를 구할 수 없는 경우에는 더 이상의 높은 수준은 없는가를 따져, 「인간의 능력으로 도달할 수 있는 최고의 수준」이라는 의미에 가장 충실한 수준을 찾는다.
2. 경영활동에서 목표를 설정할 때에는 절대적 최고치인 Super Excellent 수준(SUPEX)을 지향하되, 이에 곧바로 도달하는 것이 어려우므로, 주어진 시간과 가용자원을 고려한 Super Excellent 수준을 설정하고 이를 달성해 나가는 과정을 반복하게 된다. 따라서 Better Company 목표로 설정되는 한 단계 높은 수준인 CbA(Challenging but Achievable)의 의미도 바로 시간과 가용자원을 고려하여 달성하여야 할 Super Excellent 수준을 말하는 것이다.

일 처리 5단계

일을 빈틈없고 아무지게 처리하기 위해 거쳐야 할 다음의 5단계를 말한다.

1. 입체적 Location 파악
2. KFS(Key Factor for Success) 추출
3. 목표 수준 설정
4. 장애요인 도출
5. 장애요인 제거방안 수립 및 실행

리더나 구성원들이 무슨 일을 하든 공통적으로 적용할 수 있는 일 처리 방법을 SK 나름대로 다섯 가지 단계로 정리한 것이 「일 처리 5단계」이다.

「일 처리 5단계」라는 공통된 도구를 가지고 Can Meeting을 통해 일을 논의하게 되면, 구성원 전체의 지식이 향상되고 리더와 같은 생각과 방법으로 일을 할 수 있게 되어 리더는 안심하고 과감하게 일을 맡길 수 있게 된다. 그러면서도 구성원들은 마치 리더가 직접 모든 일을 하는 것과 같이 목표 달성을 위해 일사불란하게 움직이고, 리더는 일일이 뛰어다니며 확인하지 않아도 일의 진행상황을 자세하게 알 수 있게 되어 일을 완벽하게 쟁길 수 있게 된다.

1. 입체적 Location 파악
 - 가. 입체적 Location 파악이란, 모든 일이 입체적으로 구성되어 있다는 관점에서 자신의 위치를 파악하는 것이다.
 - 나. 보통 평면적인 조직도만 가지고 자신의 일을 파악하는 수가 많다. 이런 경우, 자신이 어느 조직에 소속되는지를 확인하여 그 조직에서 부여 받은 일만을 자신의 일로 생각하기가 쉽다. 이렇게 되면 일의 파악이 허술하게 된다. 일을 폭 넓고 깊이 있게 완벽히 파악하려면 일이 입체적이라는 것을 충분히 인식하고 있어야 한다.

2. KFS 추출

가. KFS는 Key Factor for Success를 말하며, 이는 Better Company 목표 달성을 위해 개인 및 단위조직이 해야 할 가장 핵심이 되는 과제나 일을 말한다.

나. 개인 또는 모든 단위조직의 일은 회사 일의 한 부분이므로 그 일의 성공은 바로 회사 목표 달성과 직결된다.

3. 목표 수준 설정

목표 수준 설정이란, KFS의 목표 수준을 설정하는 것이다. SUPEX 추구를 할 때는 목표 수준을 SUPEX로 놓게 된다.

4. 장애요인 도출

가. 장애요인 도출이란, 목표 수준에 도달하는 데 장애가 되는 요인을 모두 파악하는 것이다.

나. 목표 수준이 높을수록 장애요인이 많을 뿐 아니라 해결하기 어려운 것도 많아진다. 그러나 장애요인을 많이 해결하면 성과는 그만큼 더 커지게 되므로 가능한 모든 장애요인을 찾아야 한다.

5. 장애요인 제거방안 수립 및 실행

장애요인 제거활동이야말로 경영성으로 직결되는 실천의 단계일 뿐 아니라 두뇌활용이 가장 많이 요구되는 단계이다.

Can Meeting

조직 구성원들이 가능한 한 일상의 업무 활동으로부터 독립된 장소에서 수시로 정해진 경영과제에 대하여 격의 없이 자유롭게 논의하는 회합이다.

1. Can Meeting 주제와 관련된 구성원들이 논의에 참여하게 되며, Can Meeting 결과에 대한 최종 의사결정권을 가진 리더가 반드시 포함되어야 한다. Can Meeting 주제가 여러 조직에 관련된 것일 경우, 다수 조직의 구성원과 리더가 함께 참여하여 진행할 수 있다.
2. 가능한 한 일상의 업무활동과 독립된 장소에서 논의하는 것은, 일상 업무 활동에 의해 간섭받지 않고 Can Meeting에 전념할 수 있는 분위기 조성이 필요하기 때문이다.
3. 경영과제 해결을 위해 필요할 때마다 언제든지 구성원들이 논의할 수 있어야 하며, 한 번의 회합으로 해결되지 않을 경우에는 추가 Can Meeting을 통하여 지속적으로 해결 방안을 찾아야 한다. Can Meeting에서 다루는 경영 과제는 조직의 목표 달성을 위해 구성원간의 합의와 공유가 필요한 주제로서 업무와 관련된 것을 말하며, 주제에 대한 특별한 제한은 없다.
4. 격의 없이 자유롭게 논의하는 것은 Can Meeting에 있어 가장 중요한 요소이므로, 상하의 구별 없이 대등한 입장에서 허심탄회하게 진지한 대화를 해야 한다. 이를 위해서는 평상시 구성원 상호간에 충분한 의견 개진이 가능한 조직 분위기를 구축하여야 하며, Can Meeting을 통하여 자유로운 토론 문화를 더욱 공고히 하여야 한다.
5. Can Meeting이 막연한 대화로 끝나지 않도록 구성원이 주제나 각자 준비해야 할 과제를 분명히 하여 충분히 의견을 정리할 수 있도록 사전 준비를 철저히 해야 한다. 특히 리더는 회의 결과에 따라 실행이 이루어질 수 있도록 합의 사항을 반드시 Follow-up하여야 하며, 진행 상황에 대해 구성원에게 수시로 Feedback 하여야 한다.

SUPEX 추구활동

회사의 Better Company 목표 달성을 위하여 단위조직이나 구성원이 To-be Model의 내용을 공유하여 과제를 수행하고, 장애요인을 제거해 나가는 모든 경영활동을 말한다.

1. 통상의 경영에서는 자신이 현실적으로 실행 가능한 최고치를 목표로 잡는 것이 일반적이다. 그러나 SK에서는 최고의 경쟁력을 지속적으로 보유하고 장기적 생존조건을 확보하여 영구히 존속·발전하기 위해, 인간의 능력으로 도달할 수 있는 최고의 수준인 Super Excellent 수준(SUPEX)을 추구하고 있다.
2. 이러한 SUPEX 추구를 위한 구체적인 방법론으로 Better Company 목표와 실행전략 등으로 구성되는 To-be Model을 제시하였다. 따라서 회사의 경영활동은 To-be Model의 Better Company 목표 달성을 위해 이루어지는 것이며, 이러한 모든 활동들이 SUPEX 추구활동이다.
3. 경영활동에 있어 중요한 투입(Input)요소인 시간과 자원을 활용함에 있어, 동일한 투입(Input)으로 보다 많은 성과(Output)를 창출하거나, 동일한 성과를 창출하면서 투입요소를 최소화 할 수 있는 Input SUPEX를 동시에 추구하여야 한다.
4. 단위조직 및 구성원 개인들은 Better Company 목표 달성을 위한 실행과제들을 SUPEX 추구과제로 부여 받아 과제해결을 위한 활동을 수행하게 된다. SUPEX 추구과제를 수행할 때 다양한 방법이나 기법들을 활용할 수 있으며, MPR/S 조직운영, Can Meeting, 일 처리 5단계 등과 같이 SK가 SUPEX 추구에 활용해 온 방법론들을 활용하여 과제를 수행하면 보다 효과적·효율적인 SUPEX 추구가 가능하다.
5. SUPEX 추구를 잘 활용하면 다음과 같은 효과를 거둘 수 있다.

- 가. 구성원들의 자발적이고 의욕적인 두뇌활용을 유발시켜 성과극대화에 크게 기여한다.
- 나. 회사의 목표에 대한 명확한 이해와 공유를 바탕으로 Communication이 효과적으로 이루어져 정확하고 빠른 일처리가 가능하다.
- 다. M, P, R, S간의 완벽한 Coordination이 이루어진다.
- 라. 구성원 개인의 일 처리 역량이 커지고 리더의 리더십이 크게 향상된다.
- 마. Input SUPEX를 잘 활용하면 구성원들의 일 처리 역량이 향상되고 회사 자원의 효율적인 활용이 가능해지므로, 회사의 미래성장을 위한 잠재력 확보에 기여할 수 있다.

SKMS 실천 결의문

- SK의 모든 구성원은 SKMS를 기업경영의 근간으로 삼고 SKMS의 실천과 확산·발전에 솔선수범할 것을 다음과 같이 결의한다.
- 우리는 SK의 각 회사가 안정과 성장을 지속적으로 이루어 영구히 존속·발전 하도록 하며, 이를 통해 사회·경제 발전에 기여함과 동시에 인류의 행복에 공헌하는 기업경영을 실천한다.
- 우리는 고객, 구성원 그리고 주주의 가치를 창출하고 사회에 공헌하는 기업경영을 실천하며, 이를 위해 충분한 이윤을 지속적으로 창출할 수 있도록 최선을 다한다.
- 우리는 모든 경영활동에 있어 인간위주의 경영을 통한 SUPLEX 추구를 경영의 원칙으로 삼고, 이를 지키고 실천할 것을 다짐한다.
- 우리는 SUPLEX Company의 지향과 Better Company의 목표 달성을 위해 To-be Model을 수립·실행하며, 내가 곧 회사라는 자세로 자발적·의욕적으로 두뇌활용을 극대화하여 SUPLEX 추구활동을 수행하고, 동시에 이를 위한 SUPLEX 추구환경을 적극적으로 조성한다.
- SK의 모든 회사와 구성원은 이상과 같은 SKMS의 실천을 통하여 SK Values를 보전하고 계승·발전하는데 앞장섬과 동시에, SK의 기업문화와 Brand를 공유하는 그룹경영 체제를 더욱 공고히 하고, 이를 더욱 발전시켜 나갈 것을 다짐한다.

〈2005. 1. SK 구성원 일동〉

SKMS 보완 내력

- 1979. 3. 31. ● **초판 정립**
- 1981. 3. 31. ● **1차 보완**
 - 〈인사관리 확정〉
기존의 인사관리(안)을 보완하여 확정
 - 〈동적요소 내용 보완〉
인사관리의 내용이 확정됨에 따라 각 동적요소를 이에 맞추어 재편
- 1981. 10. 20. ● **2차 보완**
 - 〈인사관리 보완〉
퇴직을 「정년퇴직, 공·사상으로 인한 퇴직, 이식퇴직」으로, 이식퇴직을 「희망퇴직, 권고퇴직」으로 구분했던 것을 「희망퇴직, 정년퇴직, 공·사상으로 인한 퇴직, 이식관리」로 재분류하고 이식관리의 내용을 추가
- 1982. 3. 14. ● **3차 보완**
 - 〈인사관리 보완〉
복리후생관리의 내용을 추가
 - 〈각 동적요소의 정의 확정〉
각 동적요소의 정의를 확정하여 내용을 보완
- 1984. 12. 20. ● **4차 보완**
 - 〈연구개발관리 정립〉
정적요소에 연구개발관리를 추가
 - 〈용어 및 문장 수정〉
수차에 걸친 SKMS 질의·응답을 통해 제기된 문제점을 종합하여 용어 및 문장을 전반적으로 수정
- 1988. 11. 1. ● **5차 보완**
 - 〈인사관리 수정〉
「타 기업에 비해 뒤떨어지지 않는 수준의 급여」를 「타 기업 수준 이상의 급여」로 수정
 - 〈Coordination 관리 수정〉
자발적 Coordination과 지시적 Coordination의 구분 폐지

- 1989. 11. 1. ● **6차 보완**
 - 〈Communication 관리 확정〉
기존의 Communication 관리(안)을 보완하여 확정
 - 〈Marketing 관리 확정〉
기존의 판매관리를 Marketing관리로 바꾸고 내용을 수정·보완
 - 〈안전관리 정립〉
정적요소에 안전관리를 추가
 - 〈인사관리 수정〉
기존의 인사관리를 인력관리로 바꾸고 생산성 개념 도입
- 1990. 11. 1. ● **7차 보완**
 - 〈전면 보완〉
서문, 경영기본이념, 정적요소 (기획관리, 인력관리, 회계·재무관리, PR관리) 및 동적요소관리 내용을 수정·보완
- 1995. 6. 13. ● **8차 보완**
 - 〈SKMS 실천방안 정립〉
SUPEX, 일 처리 5단계, MPR/S/T, SUPEX 추구법 확정
- 1997. 3. 6. ● **9차 보완**
 - 〈정보관리 정립〉
정적요소에 정보관리 내용을 정립하여 반영
- 1998. 1. 1. ● **10차 보완**
 - 〈CI변경에 따른 보완〉
- 2004. 10. ● **11차 보완**
 - 〈전면 보완〉
경영기본이념을 기업관, 추구가치, 경영원칙으로 재구성하고 내용 보완
경영실행원리를 신설하여 경영원칙의 핵심 경영활동을 실천하고
경영관리요소를 활용하기 위한 SK 시스템 경영의 원리 정립

2008. 5.

12차 보완

〈그룹개념 및 행복추구〉정립

그룹개념을 정립하여 서문에 기술, 행복추구 경영의 실천 방안을 구체화하여 추구가치에 포함

〈경영실행원리 보완〉

To-be Model 수립·실행시의 고려사항을 추가하여 기술

〈경영관리요소 보완〉

정적요소 활용시의 고려사항을 추가하고, 정적요소를 8개 요소로 간결화하여 기술

동적요소를 구성원 차원의 실천과 회사 차원의 실천으로 구분하여 실천방안을 제시

