

# SKMS

SK MANAGEMENT SYSTEM



Copyright©SK 2016

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

발행일: 2016년 10월



개정 취지 및 주요 내용에  
대한 강의 동영상



# SKMS



SK MANAGEMENT SYSTEM

# 서문

SKMS는 전 구성원이 기업 경영의 본질에 대해 이해를 같이하고 경영관리 수준을 향상시키기 위한 목적으로 1979년에 최초 정립되었다. 이후 1990년대 SUPEX 추구법 정립, 2000년대에는 이해관계자 행복 및 시스템 경영 체계 등을 도입하여 환경 변화에 선제적으로 대응하면서 그룹의 성장에 커다란 기여를 하였다.

최근의 경영 환경은 무한 경쟁이 가속화되고 산업과 기술이 매우 빠르게 또 예측하기 어렵게 변화하고 있다. 또한 그룹이 영위하는 사업의 범위와 수행 방식도 과거보다 훨씬 다양해지고 복잡해졌다.

이러한 환경 변화에 대응하기 위해 SKMS의 핵심 철학은 유지·계승하면서 각 사별 실행력을 높이는 방향으로 SKMS를 개정하였다.

먼저 SK그룹과 각 기업, 구성원의 의미를 보완하여 SK라는 공동체를 이루고 발전시키는 목적과 의의를 명확하게 표현하였다.

경영철학에는 이해관계자 행복 추구 주체가 구성원임을 분명히 하였으며, 이해관계자 행복을 키워나가기 위해 자발적·의욕적 두뇌활용을 통한 SUPEX 추구 문화가 필요함을 강조하였다.

실행원리는 SK의 각 회사가 환경 변화에 민첩하게 대응할 수 있도록 SUPEX 목표/실행전략과 SUPEX 추구환경 조성으로 간결하게 정리하되 특히 자발적·의욕적 두뇌활용이 구현되는 모습을 패기로 제시하여 실천력을 높이고자 하였다.

SKMS는 그룹 공통의 핵심 철학과 실천을 위한 방법론을 정리한 것이다. SK의 모든 회사는 금번 개정을 계기로 지속적으로 변화와 혁신을 이루어 강하고 우수한 기업문화를 조성해 나가며, SK의 모든 구성원은 SKMS에 대한 확고한 믿음을 가지고, 이를 실천해 나가길 바란다.

2016년 10월  
회장 최태원

# 목차

## SK와 SKMS

SK그룹과 구성원	06
SKMS의 실천과 진화·발전	07

---

## 경영철학

이해관계자 행복	10
VWBE를 통한 SUPEX 추구 문화	12

---

## 실행원리

SUPEX 목표/실행전략	14
SUPEX 추구환경 조성	16

---

SKMS 정립의 의의	18
SKMS 보완내력	20

# SK와 SKMS

SK그룹과 구성원  
SKMS의 실천과 진화·발전

# SK와 SKMS

## SK그룹과 구성원

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

이를 위한 기업의 경영활동 중에는, 기업 간의 상호 공유와 협력을 통해 수행하는 것이 보다 효과적인 영역이 있다. 이러한 기업 간의 상호 공유·협력은 기업의 생존과 성장·발전을 위한 것이므로 각 기업의 필요와 자발적인 참여에 의해서 이루어진다.

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

SK그룹을 구성하는 각 기업은 이사회를 중심으로 자율·책임 경영을 실천해 나가며, 상호 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.



각 기업을 이루는 구성원은 SK에서 함께할 때 더 행복해질 수 있다는 믿음을 가지고, SK를 선택한 사람들이다.

그러므로 SK그룹의 모든 구성원은 SK 경영철학에 대한 확신과 열정을 가지고, 자발적·의욕적으로 이를 실천한다.

## SKMS의 실천과 진화·발전

기업문화는 구성원의 힘을 하나로 결집시키고, 기업 경영에 필요한 시스템을 구축하고 운영하는 토대이다.

그러므로 강하고 우수한 기업문화를 구축하고, 이를 지속적으로 진화시키는 것은 기업의 성장과 발전에 중요한 경쟁력의 원천이 된다.

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

SKMS는 경영의 기본 방향을 제시하고 있으며, SK의 경영철학과 이를 현실 경영에 구현하는 방법론으로 구성되어 있다.

SKMS의 구체적인 실천 방법은 각 회사가 처한 환경과 업종의 특성에 따라 달라질 수 있기 때문에 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 문화와 시스템 등 회사의 제반 요소를 지속적으로 발전시켜 나가야 한다.

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

# 경영철학

이해관계자 행복

VWBE를 통한 SUPEX 추구 문화

# 경영철학

SK의 모든 구성원은 자발적·의욕적 두뇌활용을 통한 SUPEX 추구 문화로 이해관계자 행복을 구현할 수 있다고 믿는다.

## 이해관계자 행복

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

기업은 고객을 지속적으로 만족시켜 신뢰를 얻고, 궁극적으로 고객과 더불어 발전한다.

기업은 구성원이 일을 통해 보람을 느끼고 성장할 수 있도록 하고, 구성원은 기업에서 일하는 동안 기업의 발전을 위해 기여한다.

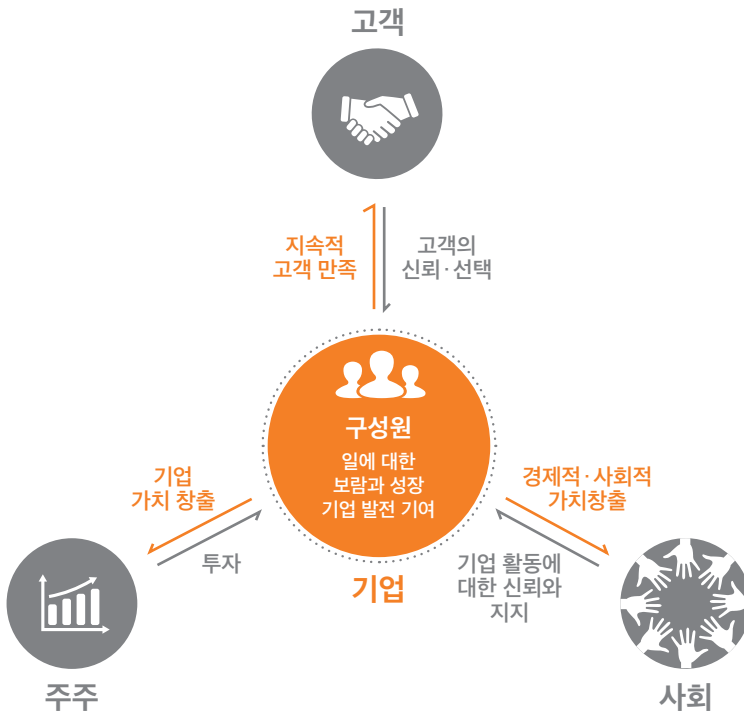
기업은 주주의 가치가 지속적으로 창출될 수 있도록 기업의 가치를 높여 나간다.

기업은 경제 발전에 기여함은 물론, 사회적 가치 창출을 통해 사회와 더불어 성장한다.

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

구성원은 기업의 이해관계자 중 하나임과 동시에 기업을 구성하는 주체이다. 그러므로 구성원은 먼저 이해관계자 행복을 키워나간다. 이해관계자에 대한 행복을 추구함으로써 구성원 전체의 행복이 커지고, 이를 통해 구성원 각자의 행복도 지속될 수 있다는 것을 믿고 실천한다.

기업과 이해관계자와의 관계 및 역할을 그림으로 표현하면 다음과 같다.



## VWBE를 통한 SUPEX 추구 문화

급변하는 환경 속에서 기업은  
이해관계자 행복을 키워나가기 위하여  
SUPEX\* 추구를 통하여 최고의 성과를  
지속적으로 창출하여야 한다.

\* Super Excellent Level의  
줄인 말로 인간의 능력으로  
도달할 수 있는 최고의 수준

이를 위해 구성원은 자발적(Voluntarily)이고 의욕적(Willingly)인  
두뇌활용(Brain Engagement)을 통해 최대한의 역량을 발휘하여  
성과 창출에 기여한다.

SK의 모든 구성원은 SUPEX 추구를 할 수 있는 환경을 스스로  
조성하고, 이를 문화로 만들어 실천해 나간다.

# 실행원리

SUPEX 목표/실행전략

SUPEX 추구환경 조성

# 실행원리

SUPEX 목표와 실행전략을 수립하고, 이를 실행할 수 있는 환경을 조성하여 경영철학을 실천한다.

## SUPEX 목표/실행전략

SUPEX Company는 최고의 경쟁력을 보유하고 장기적 생존조건을 확보하여, 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 목표를 달성하기 위하여 To-be Model을 체계적으로 수립하고 실행한다. To-be Model의 실행력을 높이기 위해서 다음 사항을 고려한다.

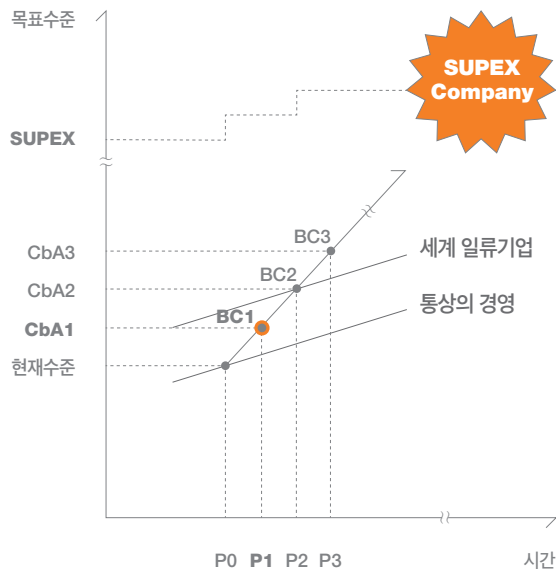
- Better Company 목표는 CbA\* 수준으로 설정하며, 기업가치 제고 관점에서 사업구조, 재무성과, 자산 효율성 등 다양한 측면을 종합적으로 고려한다.

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



- To-be Model은 SUPEX Company Image와 Better Company 목표, 실행전략, KPI, 평가·보상, SUPEX 추구환경 조성 계획 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.

SUPEX 추구를 그림으로 표현하면 다음과 같다.



- CbA1(Challenging but Achievable 1): 시간(P1)과 자원을 고려한 SUPEX 목표
- BC1(Better Company 1): P1시점의 바람직한 회사모습

## SUPEX 추구환경 조성

SUPEX 추구를 위해서는 구성원이 자발적이고 의욕적인  
두뇌활용을 하여야 한다.

자발적·의욕적 두뇌활용이 외부로 발현되는 모습이 곧 일과 싸워서  
이기는 패기이다. 따라서 SUPEX 추구환경을 조성할 때는 구성원이  
패기를 갖추도록 하는 것이 중요하다.

패기 있는 구성원은 스스로 동기 부여하여 높은 목표에 도전하고  
기존의 틀을 깨는 과감한 실행을 한다. 그 과정에서 필요한 역량을  
개발하기 위해 노력하며, Teamwork를 발휘하여 더 높은 성과를 낸다.

리더는 패기 있는 구성원을 발굴하여 도전적 업무를 부여하고,  
이에 필요한 권한과 자원 등을 제공하여 최대한의 능력을 발휘할 수  
있도록 한다.

또한 리더는 패기 있는 구성원을 발탁하고 보상한다. 성과를 내는 것  
못지않게 패기를 바탕으로 한 과감한 도전과 혁신을 중시하여  
구성원과 리더의 실천이 선순환될 수 있도록 한다.

SUPEX 추구환경 조성 과정에서 구성원의 패기 수준을 높이는 데  
영향을 미치는 요소를 점검하고 개선하여 패기를 SK 고유의 문화로  
만들어간다.

SKMS 정립의 의의  
SKMS 보완내력

## SKMS 정립의 의의

우리의 기업 현실을 보면, 기업 경영에 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 사회 구조가 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 보완내력

- '79.03 ● **초판정립**  
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 변경하고 경영관리요소는 제외  
- SK와 SKMS: 그룹 개념, 그룹 및 각 사 운영체계, 구성원 개념 명시  
- 경영철학: 이해관계자 행복과 VWBE를 통한 SUPEX 추구 문화로 구분  
- 실행원리: 경영철학을 구현하기 위한 핵심 방법론 중심으로 간소화



