





SKMS

SK MANAGEMENT SYSTEM

序言

SKMS的制定, 是以全体成员对企业经营本质的共识为基础, 凝聚了全体成员的力量, 提升了整体经营水平。

进入21世纪后又引入了利益相关者幸福的理念和系统化经营体系, 并不断进行实践。

此次修订将SK经营的目标设定为成员可持续的幸福, 通过我们的经营理念和方法论, 以VWBE追求SUPEX, 最终实现该目标。

我们坚信在SK共事将会变得幸福, 在共同创造成员幸福的过程中, 我们自觉、自愿地追求SUPEX, 会让我们变得更加幸福。基于这一点, 把成员幸福设定为企业经营的最终目标, 并再次强调成员是幸福经营的主体。

为了实现我们可持续的幸福, 我们也要为社会和利益相关者的幸福贡献力量。因此, 在本次修订中, 将为了实现利益相关者的幸福所创造的价值定义为社会价值, 并为此积极付诸实践。通过创造社会价值, 我们将获得更多的信任和支持, 成员的幸福也将随之扩大。

每位成员都是幸福经营的主体, 希望大家坚定的信任SKMS, 并主动付诸实践。

2020年 2月
会长 崔泰源

目录

SK和SKMS	05
成员和SK	06
SKMS的实践、进化及发展	08
经营理念	09
成员可持续的幸福	10
以VWBE, 追求SUPEX	12
执行原理	13
VWBE文化	15
SUPEX Company	16
制定SKMS的意义	20
SKMS的修订历程	22

SK和SKMS

成员和SK

SKMS的实践、进化及发展

SK和SKMS

成员和SK

SK的成员，都是怀着信心加入SK的人，坚信在SK共事将会更幸福，从而选择了SK。因此，SK所有成员都要怀着对SK经营理念的确信和激情，将其付诸实践。

公司作为共同体，要发挥组织的力量，有效利用可用资源，创造出最大化的价值。公司要实现持续稳定成长而永久生存、发展，应具备自身的经营能力与生存基础。

在开展经营活动时，有些领域通过公司间相互共享与合作的方式展开，其效果会更好。由于这样的共享与合作为的是企业的生存与发展，各公司基于自身的需求和考虑自发参与。

组成SK集团的公司无论是否有股权关系，都根据自身的需求和判断，共享以SKMS为根基的经营理念，就经营活动进行互相合作，达成共识。

组成SK集团的各公司以董事会为中心，实践自律经营和责任经营。为具体落实相互共享与合作的目标，根据协议运营委员会机制，自发地参与相关活动。

在此基础上，在持续发展自身经营机制和体系的同时，在经营活动的不同专业领域开展密切合作，实施‘有分有合’经营。

加入SK的成员越多，所创造的幸福越大。因此，SK将持续扩大成员范围。

SKMS的实践、进化及发展

企业文化促使成员的力量聚集在一起，作为一个基础平台，在此基础上企业构建和运营其经营所需的系统。

因而，建立强大优秀的企业文化，持续不断地使其进化，是企业成长和发展的关键竞争力源泉。

SKMS基于SK全体成员的共识和分享，成为建立SK企业文化的基石。时至今日，SK能不断取得成长和发展，正是因为以SKMS为根基的经营活动和企业文化起到了巨大作用。

SKMS提出了企业经营的基本方向，主要由SK的经营理念和其体现在实际经营活动中的方法论构成。

SKMS的具体实践方法会根据集团各公司所处的环境和行业特点而不同，各公司需要结合自身特点，研究制定并执行适合自己的SKMS实践方法。

在此基础上，各公司要确保自主决策的能力，面对外部环境灵活应变的同时，也要不断完善与发展文化和管理系统。

SK集团的各公司经营者要主动为SKMS的实践、进化及发展做出努力。尤其是大股东作为企业家，更要为保持及发展SK集团的经营理念尽到责任。

经营理念

成员可持续的幸福

以VWBE, 追求SUPEX

经营理念

成员可持续的幸福

SK经营的最终目标是实现成员的幸福。成员是组成SK的主体，我们坚信公司系统地、持续地创造全体成员的幸福时，个体成员的幸福也会随之提升。在此信念的基础上，努力进行实践。

SK是成员追求幸福的基础，为了保证成员的持续幸福，企业应该在稳定和成长中求得永久生存与发展，并为利益相关者创造幸福。

企业为了追求利益相关者的幸福所创造的价值统称为社会价值。通过创造社会价值，SK可进一步扩大经济价值，与利益相关者之间的信任也会更加巩固。

SK—

通过为**顾客**创造价值，满足顾客的要求，从而获得顾客信任，进而与顾客共同发展；

与**商业伙伴**携手构建公平、有竞争力的生态系统，在此基础上相互合作，形成良性循环，进而推动共同发展；

为**股东**持续创造价值，进而提升企业价值；

在**社会**发展所需要的环保、就业、生活品质、地域发展等各个方面发挥作用，进而与社会共同发展。

SK要努力协调及平衡利益相关者之间的幸福，并确保长期的可持续发展，SK应该兼顾现在与未来的幸福。

SK与利益相关者之间的关系及作用



以VWBE, 追求SUPEX

成员坚信, 不断地创造全体成员的幸福, 个体成员的幸福也会随之提升。为此付诸实施时, 会自觉(Voluntarily)、自愿(Willingly)地发挥才智(Brain Engagement)。

VWBE的成员通过追求SUPEX*, 持续创造成员和利益相关者的幸福。

执行原理

VWBE文化

SUPEX Company

* SUPEX : Super Excellent Level的简称, 是指靠人的能力所能达到的最高水平。

执行原理

SK要营造VWBE文化, 树立并执行SUPEX Company目标及战略, 创造成员持续的幸福。

成员坚信不断创造全体成员的幸福, 个体成员的幸福也随之提升。为此付诸实施时, 会自觉、自愿地发挥才智。

VWBE的成员通过追求SUPEX, 使公司发展成为能够创造经济价值、社会价值以及成员幸福的SUPEX Company。

随之, 经营理念和执行原理之间形成良性循环(成员幸福-VWBE文化-SUPEX Company), 进而SK发展成为能够创造可持续幸福的共同体。



经营理念与执行原理之间的良性循环



VWBE文化

成员追求自身幸福时, 将自觉、自愿地发挥才智(VWBE)。

其外在表现形式为Pae-gi**, 即在工作过程中战胜困难的气魄。

有Pae-gi的成员, 自觉激发内生动力, 提出问题, 向极高的目标挑战, 实践上也会敢于摆脱过去的做法。

在此过程中, 成员会为具备相应的能力而做出努力, 与其他成员积极沟通, 从而获得更高业绩。

成员主动营造Pae-gi的环境时, 其效率才可达到最高水平。

成员要积极构建能够发挥Pae-gi的组织、制度及系统, 同时要积极改善阻碍幸福追求的种种因素。

领导应该以身作则, 在具备Pae-gi的同时, 也要培养具有Pae-gi的成员。

通过积累追求幸福的经验, 使VWBE文化成为SK的特有文化。

** Pae-gi: SK文化特有的关键词, 全球范围内统一使用, 和中文的“魄力”意思最为接近

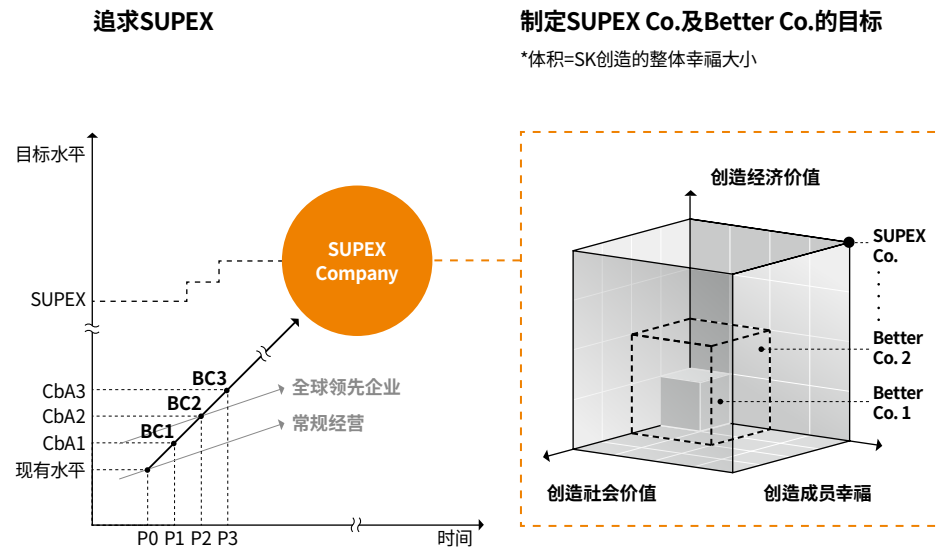
SUPEX Company

所谓的SUPEX Company应具备最高水平的竞争力及长久生存所需条件, 能够持续创造经济价值、社会价值及成员的幸福。

为此, 公司应该不断追求随着环境与时间变化不断调整的SUPEX目标。

要朝着SUPEX Company努力, 但实际上这个目标的实现是很难一蹴而就的。因此, 需要把目标设定为发展成更高一级的公司(Better Company), 在反复完成这些阶段性目标的过程中, 公司将逐步成为SUPEX Company。

追求SUPEX及SUPEX Company示意图



为完成SUPEX目标, 需要系统化地制定并执行To-be Model。提高To-be Model执行力, 需要考虑以下因素:

- Better Company目标要设定在CbA^{***}的水平, 综合考虑经济价值、社会价值及提升成员幸福等各种因素。
- To-be Model的主要内容有SUPEX Company Image、Better Company目标、执行战略、KPI、评估奖励机制、以及营造VWBE文化等组成。随着外部环境的变化, 具体内容也要灵活调整。
- 结合各自公司所处行业的特点和市场环境变化情况, 各公司制定和执行相应的To-be Model。

^{***} CbA(Challenging but Achievable): 考虑有限的时间和内外部可调动的资源, 最后能达到的最高水平

创造经济价值是企业的基本目标。公司不应该仅满足于现有的事业领域,要通过不断创新来创造新的经济价值。与此同时,各公司要结合各自所处的环境和行业特点,对现有事业进行创新。事业领域不局限于国内市场,要追求Globalization。同时,从投资者的角度制定能够创造企业价值的差异化战略,积极应对不断变化的技术和环境,不断改善产品和工作流程。

创造社会价值是在创造经济价值的基础上,为利益相关者提供所期待的价值。SK各公司要准确了解利益相关者重视的价值,也要建立相关体系,以衡量、改善并持续创造社会价值。在此基础上,对Business Model进行创新,并获得利益相关者的信任和支持。

除了经济价值和社会价值,**创造我们的幸福**是指创造成员幸福的过程。SK各公司要了解影响成员幸福的众多因素,并对这些因素进行不断的衡量和改善。正如经济价值与社会价值,我们要靠成员的Commitment,发挥组织的力量,来实现我们的幸福。

建立SKMS的意义

SKMS修订历程

建立SKMS的意义

纵观我们的企业，经常发现由于经验不足，经营者未能正确理解企业经营的本质，仅凭主观臆断经营企业的现象。经营者对经营的不同理解，造成经营目标和方向的不同，影响交流与沟通，最终导致决策失误。

因此，为了能够正确认识经营的本质，形成共识，就需要对经营做出统一的定义、系统的阐述，使其成为经营的决策依据。

尤其是，随着企业规模化、全球化和社会结构的复杂化，凭借主观臆断的陈旧管理模式将无法应对当今世界日趋激烈的竞争，更无法保证企业的稳定与发展。

基于上述原因，我深感建立一套管理体系的必要性，于是在1975年初首次提出了企业经营原则，并要求经营企划室在此基础上对经营基本理念和经营管理要素作出定义，系统化地阐述。

然而，经营企划室研究整理的经营管理体系因理论性太强，很难直接应用于实际经营。为此，以我多年的企业管理经验为基础，立足于实际情况重新作出整理，完善了经营管理体系。1979年3月15日至18日召开的集团成员公司高管研讨会上，经过充分讨论后确定内容，一致同意将其作为集团的经营管理方针。

这就是《鲜京经营管理体系(Sunkyong Management System: SKMS)》，由经营基本理念和实现这一理念所需的经营管理要素构成；经营基本理念是企业经营的本质和方向，经营管理要素则分为静态要素和动态要素，并着重强调了通常在管理学中容易被忽视的动态要素。

动态要素特别强调了处理工作的能力，并制定SK-Manship，提出了将其作为经营者必备的条件。

基于多年的实践经验，经过长期研究和努力，SKMS成为鲜京集团特有的经营管理模式。因此，鲜京的全体成员今后要认真学习并深刻理解SKMS，将其作为管理工具，使之扎根于经营实践，在实践中不断发展和完善。

我平时一直强调的一个目标是，要把鲜京打造成21世纪世界一流企业。要成为世界一流企业，就需要世界一流的管理水平和世界一流的人才(经营者、技术人员、专家)。

SKMS正是鲜京人实现理想的基石，我坚信只要我们在此基础上认真准备，逐步加强我们的力量，21世纪的鲜京就一定能够跨入世界一流企业行列。

1979年 3月 高管研讨会
摘自前会长崔钟贤演讲稿

SKMS修订历程

- '79.03 • **制定第一版**
由经营基本理念和经营管理要素组成(9个静态要素和5个动态要素)
- '81.03 • **第一次补充修订 | 确定人事管理, 补充修改动态要素内容**
- '81.10 • **第二次补充修订 | 补充修改人事管理部分**
- '82.03 • **第三次补充修订 | 补充修改人事管理, 确定各动态要素的定义**
- '84.12 • **第四次补充修订 | 制定研发管理**
- '88.11 • **第五次补充修订 | 修改人事管理及协调(Coordination)管理部分**
- '89.11 • **第六次补充修订 | 确定沟通和营销管理等内容**
- '90.11 • **第七次补充修订 | 全面进行补充修改**
对序言、经营基本理念、经营管理要素的内容进行修改,
引入“追求SUPEX”的概念
- '95.06 • **第八次补充修订 | 确定有效工作的五个阶段, MPR/S/T
追求SUPEX的方法**
- '97.03 • **第九次补充修订 | 制定信息管理**
- '98.01 • **第十次补充修订 | 因CI变更, 进行相应的补充修改**
- '04.10 • **第十一次补充修订 | 全面进行补充修改**
将“追求利益相关者的幸福”概念纳入到经营基本理念
并增加经营实施原理模块, 以制定SK集团系统化经营的原理
- '08.05 • **第十二次补充修订**
制定集团的概念, 细化在经营活动中如何追求幸福的方案
对经营实施原理和经营管理要素进行补充修改
- '16.10 • **第十三次补充修订 | 全面进行补充修改**
将整体结构调整为SK和SKMS, 经营理念及执行原理,
删除经营管理要素
- '20.02 • **第十四次补充修订 | 全面进行补充修改**
经营理念中体现‘成员可持续的幸福’, 具体说明执行原理
 - 设定‘成员可持续的幸福’为经营的最终目标
 - 明确‘社会价值定义’(利益相关者的幸福)
 - 体现‘成员幸福-VWBE文化-SUPEX Co.’良性循环结构
 - 从创造经济价值/社会价值/我们的幸福角度,
重新定义SUPEX Co.目标

Copyright©SK 2020

本书仅限SK内部发行使用。
未经许可,谢绝任何形式的全文或部分的复制或转载等。

发行日期:2020年2月



www.sk.co.kr