

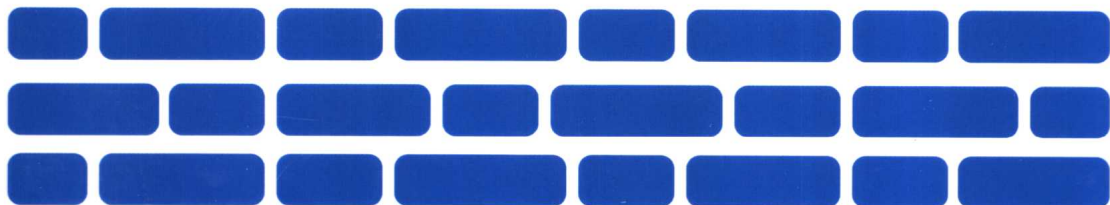
The M&A Transition Guide

# 并购指南：

# 人员整合

[美] 帕蒂·汉森◎著

◎并购中的人员转移操作指南◎人员整合的十步线路图



**A 10-STEP ROADMAP FOR WORKFORCE INTEGRATION**



中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

# 并购指南： 人员整合

The M & A Transition Guide

[美] 帕蒂·汉森 著  
张 弢 译

中 信 出 版 社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目 ( CIP ) 数据**

并购指南: 人员整合 / [美] 汉森著; 张弢译. —北京: 中信出版社, 2004.6

书名原文: The M&A Transition Guide

ISBN 7-5086-0219-6

I. 并… II. ①汉… ②张… III. 企业合并-人事管理-研究 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第053136号

The M&A Transition Guide by Patti Hanson.

Copyright © 2001 by Patti Hanson.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by CITIC Publishing House.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

**并购指南: 人员整合**

BINGGOU ZHINAN: RENYUAN ZHENGHE

著 者: [美] 帕蒂·汉森

译 者: 张 弢

责任编辑: 陈永华

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 18.5 字 数: 176千字

京权图字: 01-2003-0786

版 次: 2004年7月第1版 印 次: 2004年7月第1次印刷

书 号: ISBN 7-5086-0219-6/F · 733

定 价: 27.00元

**版权所有·侵权必究**

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

# 献 词

---

THE M&A  
TRANSITION  
GUIDE

谨以本书献给我的母亲，  
是她给了我承担并完成此类工作的毅力

# 致 谢

---

## THE M&A TRANSITION GUIDE

本书的出版离不开很多人的帮助。我非常惊异他们能在极其忙碌的生活中抽出时间来为我提供帮助，在此我表示非常感谢。我要感谢在我写作过程中对文稿逐章逐节进行审阅的莱特管理咨询公司的两位专家：拉斯·克里森和莉莎·奈特。他们花费了大量的时间阅读书稿并对书稿的文字和内容提出了自己的建议。

还有很多人向我提供了各行各业的实际案例，使我对兼并和收购整合过程中的成败得失有了更加深入的理解。这些案例同时也使我认识到人们确实需要这样一本书——我们很多人都有过在兼并和收购的过程中苦于没有指导而疲于挣扎的经历，不仅兼并和收购所涉及的公司需要这样的书，相关的员工同样也都需要。

在本书以及最后两章——“磨难学校”和“嘿，我们成功了！”当中收录了一些用以诠释人力资源整合10个步骤的具体案例，为此我要对那些愿意向我讲述这些亲身经历并且不计个人成败的人们表示感谢。他们是在高技术行业负责人力资源工作的副总裁维克·贝克尔和雷维·巴特勒，房地产业负责重新选址工作的弗朗·凯新，高技术行业的人力资源部经理厄尔琳·克里斯坦森和辛迪·尤华特，某生产企业业主罗恩·克里坦，保健行业的首席执行官理查

德·哈斯丁，制造业的人力资源部专员道恩·金格利，金融界的业主鲍勃·凯斯特勒，某制药公司的伯尼·伦纳德，某人力资源咨询公司的执行副总裁汤姆·马丁，高技术行业负责人力资源工作的高级副总裁杰克·莫里尔，制造业的工厂业主汤姆·彼德森，高技术行业的高级副总裁肯·辛德尔，以及保险业负责人力资源工作的副总裁玛丽·斯潘思。另外我还要感谢鲍勃·卡尔森，赫伯·福斯特和杰瑞·纽塞姆，感谢他们向我提供的关于相互交流和员工留用方面的创意和材料。如果没有在ENTEX信息服务公司的多年工作经历，我就不会有研究此类题目所需的经验和知识。ENTEX公司里的很多人都鼓励我把我们的经验写下来，以便将来我可以让别人在走这条路时能少遇到一些波折和困难。我要感谢ENTEX公司的前雇员里克·弗里德曼，他为本书应该如何开头提供了指导性意见；还要感谢鼓励支持我的林恩·伯吉斯和为我提供HRIS数据转移专业帮助的莉萨·斯特雷奇。

我还要感谢我的初稿编辑珍妮·格拉泽，感谢她选中这个选题并为我提供了与John Wiley & Sons出版社合作的机会。如果不是她看中本书的内容并向有关决策者积极推荐，恐怕我也不会写出这本书来。

最后我还想感谢我的丈夫戴尔·汉森，感谢他对我写作所提供的精神支持和热情帮助。没有他的鼓励，我既不会有动笔的胆量，也不会有完成本书的毅力。

# 前 言

---

## THE M&A TRANSITION GUIDE

在任何涉及员工转移的并购交易当中，本书都会为此类交易的主持者提供成功整合的指导。如果让你主持这样的交易，不论是兼并、收购还是杠杆收购所导致的员工转移，你都希望这个过程能够进行得井然有序，以便能够提出恰当的问题并制定合适的工作计划。这本指南可以让你了解这些步骤，从而保证各个层面都能得到应有的照顾。在这本书中你将会看到：应该如何制定项目计划，完成人力资源（HR）尽职调查，比较并制定薪酬福利方案，以及在与需要转移的员工进行交流之前应该如何做好准备工作。

本书为读者提供了详细的备忘清单以及文字版本和电子版本的项目计划样本和模板（电子版本的模板可以在互联网上找到，具体网址为[www.hr-integration-tools.com](http://www.hr-integration-tools.com)）。作为一名咨询顾问、HR多面手或项目经理，你可能具有多年的专业经验，但是如果你是第一次接触员工转移这项工作，那么这些小小的策略就可以给你提供一些必须解决的问题的答案。

值得欣慰的是你并非孤立无援，你也不是第一个接触员工转移管理的人。你不仅不必在黑暗中摸索，而且还可以充分利用他人以往的经验。本书是根据现实世界的经验编写完成的，它将会告诉你应该做什么，不应该做什么。你会发现

全书自始至终都收入了员工将会碰到的各种问题和疑虑，我把这些都写进书里的目的是为了让你对人们可能做出的各种反应能有一个心理上的准备。虽然每项并购交易都有自身的特点，而且我们也不可能把将要面临的种种挑战都能事先预测出来，但是我在书中还是收入了很多实际事例和案例分析来帮助你理解这个过程。

## 软伤与硬伤

虽然我有18年从事人力资源工作的经验，但是与本书的主题关系最直接的还是我在高科技公司参与过多次员工整合并且逐步获得了成功这样一个事实。我曾经在一家信息服务公司里干了9年。其间我的雇主经历了多次大起大落，这在高科技行业内是一种非常普遍的现象。最初我进入的是一家名叫Businessland的公司，后来该公司经过裁员重组又与JWP公司进行了合并。公司的信息服务部后来自行独立，从而产生了ENTEX信息服务公司这个独立实体。经过一段时间的稳步调整，ENTEX公司终于进入了长足发展的阶段；为了巩固这种发展势头，该公司开始在美国各地收购一些小型公司。这时公司又采取了将某些服务业务外包给《财富》1 000强公司的策略，这样一来成群的客户员工实际上也在给ENTEX公司工作，参与一个项目的员工往往会达到300名之多。1999年ENTEX公司又将其技术收购部门剥离出去。在这笔并购交易过程中大约有1 000名员工被转移到了另外一家公司。

在这些组织机构的变动过程中，我编制了员工转移计划，配合项目执行者的工作，协助制定了与员工交流的策略，另外为了配合员工的整合还参与了大量而具体的幕后协调工作。我在这些并购交易过程中积累的经验 and 学到的知识使我



产生了要写这本书的念头。后来他人又向我讲述了许多这方面的经验，于是这种念头也就变得更加强烈了。我决定把这些经验和知识都写下来并与他人分享；对于有些人而言，他们已经被告知“这笔并购交易已经签字了，赶快执行吧”，我希望他们在看了本书之后工作起来能够更容易一些。

## 着眼大局

在这个过程开始之初，你首先需要全面了解即将被整合的两个企业，包括它们的共同点、差异处、各自的客户、商业目标和商业挑战等等。虽然你的主要关注点可能只是人员的转移，但是如果你能和并购交易者就人员转移的方方面面进行充分的探讨，那么你在解决工作中碰到各种问题的时候必将会感到从中受益匪浅。如果效果非常理想的话，你还能学会从并购交易双方，即卖方或被并购方（将人员转移出去的公司、被收购的公司或被分离出去的部门）和买方或并购方（接受转移来的人员或采取收购行为的公司）的不同角度来看待问题。

### 通过提问题来了解并购交易的各种细节

- 在这项并购交易过程中，买方或并购方和卖方或被并购方各自的商业目标是什么？
- 两家公司共同面临的主要挑战是什么？
- 各自的客户都有哪些疑虑？
- 预期完成这项并购交易的时间表是怎样安排的？
- 需要或要求在多大程度上进行保密？
- 这项并购交易的总价值预计是多少？

- 两家公司的人员总人数分别是多少？
- 大约有多少名人员需要被转移到买方或并购方？
- 这些人员都处在什么岗位上？
- 这种转移还包括哪些职能？
- 在买方或并购方和卖方或被并购方之间是否会出现职能重叠？
- 买方或并购方的核心竞争力是什么，转移来的人员所具备的技能对增强这种核心竞争力将起到哪些促进作用？
- 在对方公司中负责人力资源工作的对等伙伴是谁？我们什么时候可以在一起进行交流？

## 采用外包需要特别注意的一个问题

“外包”这个词通常都会跟集体下岗联系在一起。由于商业上的原因，一个部门可能会因其职能被外包给了某个服务商而歇业关门。对于在这个部门工作的人员而言，下岗并非总是最终的结局。例如，信息技术或信息服务功能的外包，相对与其他领域而言就不一定意味着下岗。由于对技术人才的需求还远远没有得到充分满足，具备专业技术知识的人员往往会被转移到为该部门提供外包服务的服务供应商那里。对于掌握关键职能、技术或历史知识的人员而言，将其转移到外包服务供应商是一件非常有益的事。

本书提出的指导原则也适用于这种转移，因为这时也需要考虑同样的问题：当人员被从一家公司转移到另一家公司的时候，他们都怀着同样的恐惧和疑虑：“我的职位会发生什么变化？我将来的退休金会受到多大的影响？我会得到什么好处？这种转移对我的职业生涯而言是好是坏？”

## 几点说明

我在本书中谈到了好几个主题，你可能会觉得有些主题还需要进行更加深入的探讨。也许确实有此必要，因为这些主题都很复杂——薪酬、福利、领导、交流、裁员等等。然而在现实的兼并和收购交易过程中都存在着一种强烈的紧迫感，都必须绝对满足某些时限的要求。因此，我写本书的目的只是在受到此类交易影响的领域提供一些指导意见，希望能够帮助你驾船顺利通过这片未知水域。但是当你涉足某些完全陌生的领域的时候，你可能还需要寻求一些咨询专家或法律顾问的帮助。这个时候，请千万不要犹豫！

当然在有工会的地方还必须遵守某些政策和用工协议，因为它们的效力都高于一般的指导原则。在养老金和医疗保险的问题上，你可能还会需要一些法律帮助。本书并不能取代这些专家的位置。

## 如何充分利用这本规划指南

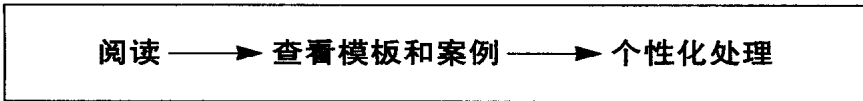
一次人员转移不是一个事件，而是一个过程。它包括从最初计划到最终实施的一系列具体步骤。虽然宣布转型的当天是一个不一般的日子，但是它也只是在一个复杂过程中的一个步骤。我写本书的意图是想陪伴你走过这个过程中的每一个步骤（见表I—1）。我把本书的内容按照一定的顺序进行了排列，力图能让你感到我正和你在一起参加这项转移工作。

表1—1 10步路线图

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 编制人员整合项目计划。</li> <li>2. 进行人力资源尽职调查。</li> <li>3. 福利比较与差异分析。</li> <li>4. 薪酬比较与差异分析。</li> <li>5. 制定人员整合薪酬福利策略。</li> <li>6. 领导者的选定。</li> <li>7. 职能重叠的处理。</li> <li>8. 制定与员工交流的策略。</li> <li>9. 界定对转移资料的要求。</li> <li>10. 制定人员留用政策。</li> </ol> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

我建议你先读完一章之后先要仔细看一看其中提供的模板和案例，然后再研究研究[www.hr-integration-tools.com](http://www.hr-integration-tools.com)网站上的电子版文件，并根据自身的实际需求对这些文件进行个性化处理，做完这些之后再继续读下一章。这样一章一章地读下来，可以让你在学习的同时还能完成一系列准备工作。在通常情况下，最好按照目前这种章节排列顺序阅读本书，这样你还可以进一步扩充前面学到的那些步骤。

例如，第一个步骤是开始编制人力资源项目计划。当你阅读随后的那些章节的时候，你可以继续在该计划中增添一些新内容。同样在执行第二个步骤时，你需要完成人力资源尽职调查。这个步骤将带你经历一个数据收集过程，这些数据在学习以后的步骤时将要用到，届时你将需要查看你在执行第二个步骤时收集到的薪金和补贴数据。在读每个章节的时候，你都需要重复这样一个过程：



但是需要再次说明的是每笔并购交易都不相同，都会有其自身的规律特点。我在本书中列出的这些步骤的排列顺序

并不一定能适用于每一笔并购交易。如果你所处的具体环境要求你在处理薪金和补贴问题之前或同时选出领导，那么你可以直接跳到第6章来帮你确定领导分工。

当我们想从目前所在的位置开车行驶到想要到达的目的地时，在路线图上通常都会找到不止一条的行驶路线。高速公路当然是最快捷的路线，但是有的时候却也需要走一点弯路。遇到这种情况的时候，你就需要做些必要的调整了。继续沿着路线图上指示的方向行驶，但同时眼睛一定要盯着路面！

请大家不要误解，本书各个章节的编排顺序与各个主题的重要程度并没有任何关系。例如，交流策略在本书中被列为第8章，但是如果交流没有计划好和执行好，那么一项数百万美元的并购交易就可能会受到严重的影响。在本书中我会一次又一次地提到交流的重要作用；交流的作用之所以被安排在了第8章是因为前面章节中的信息最终都将汇集到交流材料之中。在所有这些步骤当中，交流是成功的关键。

## 个人承诺

阅读本书不会白白浪费你的时间，这是我对你的承诺。你现在需要或想要的东西并不是我的个人哲学和理论。摆在你面前的是一项宏大的工程，因此你的时间非常宝贵，这一点我非常清楚。

# 目 录

---

## THE M&A TRANSITION GUIDE

致谢

前言

### 第1章

步骤1 编制人员整合项目计划/1

### 第2章

步骤2 进行人力资源尽职调查/13

### 第3章

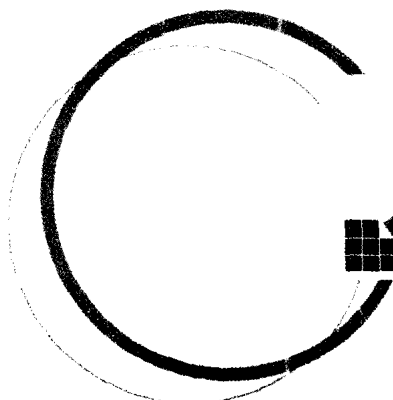
步骤3 福利比较与差异分析/31

### 第4章

步骤4 薪酬比较与差异分析/61

### 第5章

步骤5 制定人员整合薪酬福利策略/81



**第6章**

步骤6 领导者的选定/115

**第7章**

步骤7 职能重叠的处理/143

**第8章**

步骤8 制定与员工交流的策略/161

**第9章**

步骤9 界定对转移资料的要求/183

**第10章**

步骤10 制定员工留用政策/193

**第11章**

磨难学校/215

**第12章**

嘿，我们成功了！/239

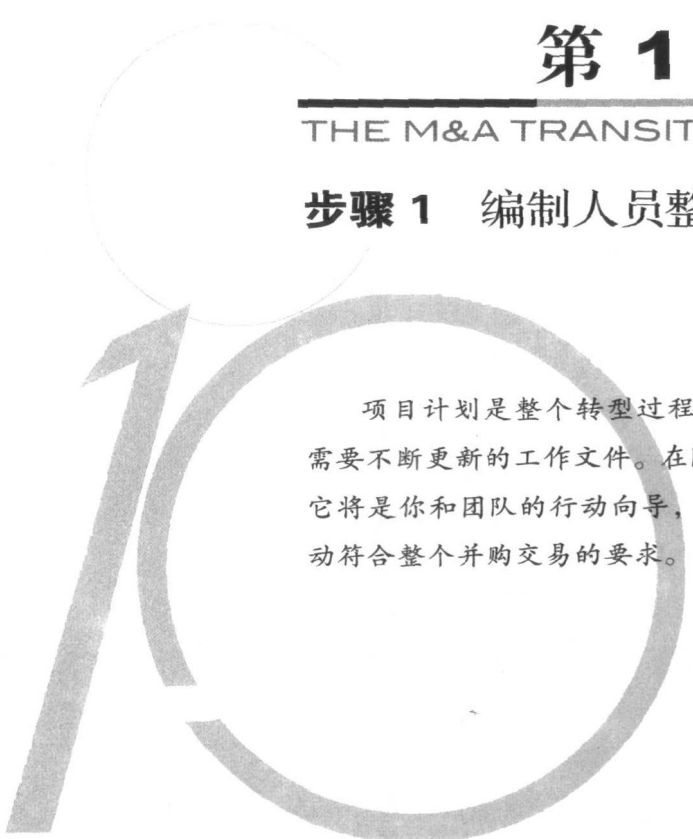
总结/262

附录A 项目计划书样本/263

# 第 1 章

THE M&A TRANSITION GUIDE

## 步骤 1 编制人员整合项目计划



项目计划是整个转型过程中的关键，是一个需要不断更新的工作文件。在随后的几个星期里，它将是你和团队的行动向导，能够确保你们的行动符合整个并购交易的要求。



