

企业

—企业并购中的— 人力资源整合研究

.....• 刘大卫◎著 •.....



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

并购

企业

—企业并购中的— 人力资源整合研究

.....·刘大卫◎著·.....



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

并购

图书在版编目(CIP)数据

企业并购中的人力资源整合研究/刘大卫著. —北京:中国经济出版社, 2007. 5
ISBN 978-7-5017-7945-1

I. 企… II. 刘… III. 企业合并—劳动力资源—资源管理—研究 IV. F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 020138 号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 彭彩霞(电话: 010-68354371; Email: winterpeng@126.com)

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞设计室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京东光印刷厂

开 本: 787mm×960mm 1/16

版 次: 2007 年 5 月第 1 版

书 号: ISBN 978-7-5017-7945-1/F·6947

印张: 17.5 字数: 237 千字

印次: 2007 年 5 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282



刘大卫

1966年出生，2006年获得华东师范大学法学博士学位，同年留校任教至今。

1989年起先后在国内数家著名咨询公司任职。1995年创办上海专才管理顾问有限公司，任首席顾问暨总经理。是国际注册高级人力资源专家（SPHR），任多所大学人力资源管理专业兼职教授，担任第一届上海人才中介行业协会副会长、上海劳动与社会保障学会人力资源专业委员会副主任、上海企业家联合会管理咨询委员会副主任、中国劳动学会薪酬专业委员会理事、中国劳动法学研究会会员、华东师范大学就业指导顾问、上海财经大学就业指导顾问等。曾获得美国认证协会“精英教授奖”，2005年被评为“上海优秀企业管理咨询师”，2006年被评为“中国著名管理咨询师”。

为60余家世界500强企业、上市公司、国有控股企业、民营企业等提供咨询服务，常年担任人力资源管理顾问；为政府部门、高校举行公开课将近500场；接受国内外媒体采访200余次。

在全国各主要媒体发表了约400万字的人力资源管理文章，出版有《现代人力资源管理》等7本著作，在核心期刊发表各类论文20余篇。

作者联系方式：davidliu6688@126.com
或者dwliu@re.ecnu.edu.cn

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 研究意义	(2)
第二节 企业并购的一般分类	(7)
第三节 相关理论概述	(8)
第四节 研究内容和结构安排	(15)
第五节 研究方法和创新点	(16)
第二章 国际企业并购的五次浪潮	(19)
第一节 国际企业并购的五次浪潮的历史回顾	(20)
第二节 国际企业五次并购浪潮的成因和特点	(29)
第三章 中国的企业并购及其对就业的影响	(35)
第一节 概 述	(36)
第二节 中国改革以来企业并购的发展态势	(38)
第三节 企业并购对社会就业的影响	(44)
第四章 企业并购的分类和人力资源整合模型	(51)
第一节 人力资源整合视角的企业并购分类	(52)
第二节 企业并购中的人力资源整合模型	(56)
第三节 企业并购中的人力资源整合模型构建思路	(62)
第四节 企业并购中的人力资源整合路径	(67)

第五节 企业并购中人力资源整合的类别特征	(68)
第五章 企业文化层面的人力资源整合	(71)
第一节 企业文化概述	(72)
第二节 企业并购中的文化整合	(91)
第三节 文化整合类别特征	(115)
第四节 文化整合中的身份问题	(117)
第六章 管理技术层面的人力资源整合	(127)
第一节 人力资源管理模式	(128)
第二节 管理模式整合	(147)
第三节 管理技术整合类别特征	(180)
第七章 法律制度层面的人力资源整合	(183)
第一节 相关法律法规概述	(185)
第二节 国有企业并购中的制度失灵	(187)
第三节 人力资源整合的法律制度保证	(200)
第四节 法律制度整合类别特征	(204)
第八章 人力资源整合的危机管理	(207)
第一节 危机管理概述	(208)
第二节 人力资源整合的危机表现	(216)
第三节 人力资源整合的危机处理对策	(222)
第四节 危机管理类别特征	(224)
第九章 企业并购中的人力资源整合“三三三”范式	(227)
第一节 “三三三”范式概述	(228)
第二节 “三三三”范式的内容要点	(229)

第三节 基于“三三三”范式的人力资源整合的平衡分析	(237)
第十章 结论及有待继续深入研究的重要问题	(239)
第一节 结论	(240)
第二节 有待继续深入研究的重要问题	(243)
参考文献	(245)
后 记	(265)

表 录

表 1-1	企业并购的主要类别	(7)
表 1-2	横向并购、纵向并购和混合并购比较	(8)
表 2-1	第五次并购浪潮中各行业并购情况,1995—2001 年	(27)
表 3-1	中国企业参与国际并购大事件	(37)
表 4-1	并购前后 WJ 上市公司人员构成	(53)
表 4-2	并购前后 BY 企业人员构成	(54)
表 4-3	并购前后上海国有 DF 企业人员构成表	(55)
表 4-4	多维模型整合中的要素	(59)
表 4-5	尽职调查过程中有关人力资源的关键问题	(63)
表 4-6	阶段性沟通路径表	(68)
表 4-7	企业并购中人力资源整合的类别特征	(69)
表 5-1	日美企业经营比较	(83)
表 5-2	四种管理文化	(88)
表 5-3	并购企业文化整合的三个层次	(94)
表 5-4	组织价值层面的并购企业文化整合研究	(95)
表 5-5	并购企业文化整合的内容	(95)
表 5-6	并购企业文化整合的 12 个方面	(96)
表 5-7	文化整合的类别特征	(116)
表 5-8	企业职工身份调查表	(122)
表 6-1	环境变化与组织反应	(129)
表 6-2	加尔希雷斯和内森逊模型	(131)
表 6-3	盖斯特模型	(133)
表 6-4	斯拖瑞模型	(134)
表 6-5	公司业务与人力资源战略相结合的问题	(138)
表 6-6	人力资源部署矩阵	(138)

表 6-7	整体性人力资源管理的范围	(142)
表 6-8	问题的来源	(143)
表 6-9	人力资源问题	(144)
表 6-10	传统组织机构	(156)
表 6-11	新型的组织机构	(157)
表 6-12	不同组织机构的优缺点比较	(158)
表 6-13	人员整合项目计划	(165)
表 6-14	薪酬福利策略工作表	(167)
表 6-15	业绩管理整合五过程概览	(173)
表 6-16	沃尔评分法	(174)
表 6-17	管理技术整合的类别特征	(180)
表 7-1	裁员安置费用核算清单	(193)
表 7-2	企业裁员前员工劳动关系审查表	(194)
表 7-3	法律制度整合类别特征	(204)
表 8-1	危机处理的报告写作重点	(215)
表 8-2	危机管理类别特征	(225)
表 9-1	完全并存式“三三三”范式内容要点	(231)
表 9-2	部分覆盖式“三三三”范式内容要点	(232)
表 9-3	完全覆盖式“三三三”范式内容要点	(233)

图 录

图 1-1	财富轮	(14)
图 1-2	并购流程及策略的应用	(14)
图 1-3	本书写作框架结构	(16)
图 4-1	并购类型	(56)
图 4-2	麦肯锡 7-S 模型	(57)
图 4-3	安达信咨询公司的业务整合模型	(58)
图 4-4	整合模型	(60)
图 4-5	战略实施的模型	(60)
图 4-6	企业并购中人力资源整合模型	(62)
图 5-1	不同民族的文化语境	(77)
图 5-2	文化的层次	(85)
图 5-3	文化的两个层面	(91)
图 5-4	并购企业文化整合四层结构	(96)
图 5-5	并购企业文化整合内容	(99)
图 5-6	并购企业文化整合步骤	(100)
图 5-7	并购企业文化冲突曲线	(100)
图 5-8	文化整合基础模型	(106)
图 5-9	企业并购后的文化整合模式	(107)
图 5-10	文化整合模型	(113)
图 5-11	身份管理过程	(123)
图 6-1	哈佛模型	(129)
图 6-2	密歇根模型	(132)
图 6-3	杜兰德人力资源开发模型	(133)
图 6-4	人力资源管理中的系统构成——奥尔梯格模型	(136)
图 6-5	克雷曼模型	(137)

图 6-6	培训与战略性人力资源管理模型——弗姆希兰模型	(138)
图 6-7	人力资源管理框架模型——小舍曼模型	(139)
图 6-8	应对竞争挑战的人力资源管理模型——诺伊模型	(140)
图 6-9	人力资源管理功能、任务、目标模型——多伦模型	(141)
图 6-10	人力资源管理内容总体模型	(142)
图 6-11	人力资源管理流程模型	(143)
图 6-12	人力资源管理立方体	(145)
图 6-13	以愿景为导向的整体性人力资源管理循环模式	(146)
图 6-14	人力资源管理模式整合	(148)
图 6-15	5P 模型 连结战略经营需求与战略人力资源管理活动	(151)
图 6-16	在战略执行过程中需要考虑的因素	(151)
图 6-17	并购企业人力资源管理战略整合	(154)
图 6-18	影响组织机构设计的权变因素	(156)
图 6-19	组织机构整合流程	(160)
图 6-20	组织运作体系再造流程	(162)
图 6-21	人力资源管理职能关系逻辑	(163)
图 6-22	简化后的人力资源职能关系逻辑	(163)
图 6-23	人力资源管理职能权重	(164)
图 6-24	业绩管理整合过程	(171)
图 6-25	业绩管理整合的 8 个组成部分	(172)
图 6-26	平衡计分卡	(175)
图 6-27	拉姆勒—布拉奇流程改进和管理方法	(178)
图 8-1	第一阶段危机处理	(214)
图 8-2	第二阶段危机处理	(214)

绪论

第一章

12345678910

12345678910

12345678910

12345678910

12345678910

第一节 研究意义

并购是兼并与收购(Merger & Acquisition, M&A)的简称,是指在现代企业制度下,一家企业通过获取其他企业部分或全部产权,从而取得对该企业控制的一种投资行为。企业并购是西方经济学一个古老的研究课题。一部资本主义工业发展史,就是一部企业兼并史。正如诺贝尔经济学奖获得者、美国著名经济学家乔治·J. 斯蒂格勒(George J. Stigler)所说:“没有哪一个大型美国公司不是或多或少通过兼并成长起来的,并且极少有企业通过内部扩张而迅速成长。”^①从19世纪末至今,西方国家已经经历了五次大规模的并购浪潮。1990年代以来,全球的并购交易达到了空前绝后的高潮。我国的企业并购也正处在方兴未艾之际,并且正在成为中国企业做大做强的首选途径。本书选取“企业并购中的人力资源整合”这样一个研究课题,主要基于以下几点考虑:

一、人力资源整合关系到企业并购的成败

企业并购不仅仅是财务资源和物质资源整合的过程(更为重要的是人力资源整合的过程,人力资源是指能够为社会或者组织创造财富的人群)。人力资源整合其主要目的是为了提升企业的竞争力,获得更多的市场份额。其中,人力资源是企业竞争力中的核心,即企业的核心竞争力(核心竞争力是指“组织中的积累性知识,特别是关于如何协调不同的经营生产技能和有机结合多种技术流的学识”^②,具有价值性、不可模仿性、延展性、可变性等特征)。稳定的人力资源将给并购后的企业带来极大的竞争优势,在企业并购

① [美]乔治·J. 斯蒂格勒著,产业组织,上海:上海三联书店、上海人民出版社,2006年,第124页

② Prahalad, C. K. & Gary Hamel: The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, vol190, no. 3, 1990

过程中,必须充分认识人力资源整合的极端重要性。

企业并购是个复杂过程,有效的人力资源整并不必然保证企业并购能够成功,但无效的人力资源整合必然导致并购失败。在并购实践中,许多企业将工作的重点放在了目标公司的寻找和收购价格的谈判上,而对接管后的整合尤其是人力资源整合工作不甚重视,因此导致并购失败。波士顿咨询公司的一份调查报告指出:在并购之前,只有不到 20% 的公司考虑到并购后如何将两个公司整合到一起。美国《商业周刊》的研究结果表明:75% 的企业并购是失败的。另据毕马威、埃森哲和麦肯锡的研究数据,并购后 6—8 个月的时间内,50% 的企业生产率下降;并购后一年内,47% 的被并购企业的高管人员离开公司;并购后 3 年的时间内,62% 的企业出现零增长^①。著名学者波特对 1956 年至 1986 年美国企业成长失败率进行了调查,结果表明:新建企业的失败率为 44%,合资企业的失败率为 50.3%,并购企业的失败率最高,达 53.4% 至 74%;而且在并购中,不同的并购方式其风险也不一样,相同领域不同行业的并购失败率为 53.4%,相关领域不同行业的并购失败率为 61.2%,非相关领域的并购失败率则高达为 74%。由此可见,并购在企业成长中隐藏着巨大的风险。

人力资源整合是保障企业并购有效实施的基础,也是保证企业并购顺利完成、规避法律风险的重要手段。人力资源作为企业并购中各种资源整合过程中最为重要的要素之一,将直接关系到企业并购的成效。1987 年,台湾宏基电脑公司收购了美国生产微型电脑的康点公司,但此后 3 年累积亏损 5 亿美元,到 1989 年只好以撤资告终。其失败的真正原因就是“人力资源整合策略”出现了故障。无论收购前后,康点公司均发生了人才断层危机,而宏基公司又缺乏国际企业管理人才,无法派员填补此成长的缺口,加上康点公司研究人员流失严重,无奈之下,宏基被迫宣告并购失败。

^① [德]马克思 M. 哈贝等著. 并购整合. 北京:机械工业出版社,2003 年. 序言

二、中国企业并购必须特别关注人力资源整合

首先,企业并购和人力资源管理的发展历史决定了中国企业并购必须特别关注人力资源整合。中国转型时期以来的企业并购始于1984年,至今仅二十余年的历史;而“人力资源管理”的概念直到1990年代初才开始引入,至今仅有十多年的历史。要指出的是,中国国有企业改革初期虽然没有明确采用“并购”这个名词,然而,事实上的并购已在悄悄进行,在劳动人事管理仍然基本沿袭传统模式的情况下,这种并购显然不可能把真正意义上的人力资源整合摆上应有的重要位置。由于各种相关配套的法律法规缺失严重,企业并购中的人员安置等方面的法律风险频频发生,一方面严重阻碍了企业并购前行的步伐,另一方面也加剧了国企改革过程中减少冗员而引发的社会振荡。目前,人力资源是第一资源的理念虽然已在国内广为传播,企业人力资源管理的实践也在不断向前推进,但总体看,还很不适应经济社会发展的需要,许多企业并购对人力资源整合这一重要环节还未给予充分的重视。

其次,外资跨国并购中国国有企业的发展趋势决定了中国企业并购必须更加重视人力资源整合。在经济全球化背景和中国加入WTO的新形势下,外资跨国并购中国国有企业势在必行。1995年到2002年,国有企业户数减少近一半,利润增长了近两倍。近年来,中国企业的并购交易额以每年70%的速度迅速增长。虽然过去几年中国国有企业改革和并购不断取得新进展,但是,目前国有经济的结构仍然不尽合理,一些市场化程度较高的行业国有经济的比重仍然偏高。随着《利用外资改组国有企业暂行规定》、《外国投资者并购境内企业暂行规定》、《关于向外商转让上市公司国有股和法人股有关问题的通知》等政策法规的出台和实施,跨国并购将更多地参与到中国国企的改革中来,成为推动中国国企改革的重要力量。中国国有资产管理部门的官员指出,中国目前正在成为跨国并购的新兴市场,今后中国将进一步加快国有经济布局和调整的步伐,积极鼓励外资跨国并购中国国有企业。国际经验表明,与国内企业的相互并购相比,跨国并购中的人力

资源整合更为复杂。在外资跨国并购中国国有企业的过程中,必须更加重视人力资源整合。

第三,中国人口经济社会发展的宏观背景决定了企业并购必须更加注重人力资源整合。从某种意义上来说,中国的改革和人口经济社会发展就是全社会人力资源不断重新整合的发展过程。企业并购中的人力资源整合同时也是全社会的人力资源整合过程,企业并购的人力资源效应不仅只是体现于并购企业的微观层面,而且还会反映于全社会的宏观层面。中国是一个人口和人力资源大国,中国的改革发展、中国改革发展进程中的企业并购,将一直面临人口和人力资源问题的挑战,尤其是就业问题的挑战。在以科学发展观为统领构建和谐社会的新形势下,企业并购必须加快纳入科学、和谐的发展轨道。企业并购对就业的影响作为并购的一种外部效应,在中国更加值得给以密切的关注。社会宏观层面上的人力资源整合虽然不属本书研究范畴,但是,对企业并购的就业效应问题,在研究过程中也进行了一定的讨论。

三、本项研究有助于指导企业并购实践

第一,企业并购中的人力资源整合同样将直接关系到人力资源的合理配置、使用、激励、培训、考核等,对于有效利用人力资源、保留关键人力资源,从长远角度可以提升企业乃至整个地区、国家人力资源的整体素质将起到相当大的作用。在市场经济中最为活跃的经济组织是企业,各类企业也是国民经济的主要收入来源,如何有效实施企业人力资源的管理将对国民经济起到无法比拟的重要作用,因此企业并购中的人力资源整合作为企业人力资源管理的重要组成部分应当引起高度重视。随着中国市场经济改革进程的不断深化,国有资本将逐渐退出完全竞争的市场领域,越来越多的行业将通过“国退民进”原则走向市场,因此在激烈的市场竞争中,大量的海外资本和民营资本将进入原本只有国有企业才能涉足的行业产业,竞争会进一步加剧。大量的企业会通过并购来减少竞争对手、降低上下游之间的交易成本;

并购也是增强企业竞争力的重要手段,在今后相当长的时期内,中国企业要做大做强,并购可能是唯一捷径。本项研究正是为了提高企业并购的成功率、降低企业并购的风险,为企业并购中的人力资源整合实践提供理论依据而实施的。

其次,企业并购中的人力资源整合将培养出一批具有企业并购整合能力的职业经理人参与国际竞争。对于大部分的中国本土企业而言,目前仅仅只能做到“引进来”,即同外来资本结盟,在国内进行企业的并购活动,但是已有少部分中国本土企业开始走出国门参与世界性的国际并购活动,因此系统完整地研究企业并购中的人力资源整合问题将有助于提升中国本土企业参与国际并购的能力,为中国本土企业走出国门打下扎实的基础,为中国本土企业走向国际提供有力的理论支持。

四、本研究有助于企业并购和人力资源管理领域的理论创新

6

第一,系统研究企业并购中的人力资源整合这一主题的理论目前尚为罕见。虽然至今已有不少文章论及企业并购中的人力资源整合问题,但是大量的文章仅仅从某一侧面或者视角研究相对比较狭隘的内容,更多地则是从实务操作的角度详细讲解并购整合的操作过程,也往往知其然而不知其所以然。而论及中国企业在转型时期的企业并购中的人力资源整合问题的专著和论文则更可谓寥若晨星。为此,笔者利用工作之便开展了对这一命题的研究,希望能够通过比较系统完整的体系构建,形成企业并购中的人力资源整合的一个基本框架体系,从而达到丰富学术界的理论研究,并为政府部门决策和相关企业实施并购整合提供基本思路的目标。

其次,对于这样一个有着重大实践意义的课题,从理论上进行突破和创新能够真正将人力资源管理的理论运用到不同文化的企业中去,也可以对人力资源管理理论本身进行反思和提升。