

中华民族复兴  
社会心理促进研究丛书

国家自然科学基金  
(71272156) 资助成果

国家社会科学基金重大项目  
(13 & ZD155) 资助成果

# 组织文化对企业并购的 影响机制研究

时 勘 著

Influence Mechanism of  
Organizational Culture and  
the M&A Effectiveness

Social & Psychological Promote  
of Chinese National Rejuvenation



北京师范大学出版集团  
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP  
北京师范大学出版社

中华民族复兴  
社会心理促进研究丛书

国家自然科学基金  
(71272156) 资助成果

国家社会科学基金重大项目  
(13 & ZD155) 资助成果

# 组织文化对企业并购的 影响机制研究

时 勘 著

常州大学图书馆  
藏书章



北京师范大学出版集团  
北京师范大学出版社

---

图书在版编目(CIP)数据

组织文化对企业并购的影响机制研究/时勘著. —北京: 北京师范大学出版社, 2018. 1  
(中华民族复兴社会心理促进研究丛书)  
ISBN 978-7-303-22995-6

I. ①组… II. ①时… III. ①组织文化—影响—企业改革—研究 IV. ①F271. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 254129 号

---

营销中心电话 010-58805072 58807651  
北师大出版社高等教育与学术著作分社 <http://xueda.bnup.com>

ZUZHUI WENHUA DUI QIYE BINGGOU DE YINGXIANG  
JIZHI YANJIU

出版发行: 北京师范大学出版社 [www.bnup.com](http://www.bnup.com)  
北京市海淀区新街口外大街 19 号  
邮政编码: 100875

印 刷: 大厂回族自治县正兴印务有限公司  
经 销: 全国新华书店  
开 本: 787 mm×1092 mm 1/16  
印 张: 26.5  
字 数: 420 千字  
版 次: 2018 年 1 月第 1 版  
印 次: 2018 年 1 月第 1 次印刷  
定 价: 128.00 元

---

|           |           |
|-----------|-----------|
| 策划编辑: 马洪立 | 责任编辑: 戴 轶 |
| 美术编辑: 王齐云 | 装帧设计: 王齐云 |
| 责任校对: 陈 民 | 责任印制: 马 洁 |

**版权所有 侵权必究**

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58805079

## 中华民族复兴社会心理促进研究丛书

国家自然科学基金(71272156)和国家社会科学基金重大项目(13&ZD155)资助项目

# 《组织文化对企业并购的影响机制研究》编委会

时 勘 中国人民大学心理学系 教授

林振林 中国人民大学心理学系 博士研究生

姚子平 中国五矿集团 副总裁

杨成君 中国五矿集团人力资源部 项目经理

高利革 中国科学院大学经济与管理学院 博士研究生

## 前 言

进入 21 世纪以来，大规模并购事件此起彼伏。在我国，随着经济的高速发展和产业结构的不断调整，越来越多的企业试图通过并购来实现企业外延式发展和自身战略转型，资本运作和并购重组呈爆炸式增长态势。据统计，近年来，中国企业兼并重组案例数量年均增长 30%，涉及资产规模年均增长超过 50%。同时，在中国加入 WTO 后，随着与世界经济融合度的不断提高，中国走出去开拓市场和开发资源的战略逐渐清晰，参与国际范围并购的趋势逐渐增强。近年来，中国市场上的并购无论是交易数量还是交易金额，都在快速上升。如今并购已经成为一种常见的应对市场环境变化的战略模式，对于力图国际化的大型中国企业集团来说，并购更是实现战略转型和快速发展的重要战略举措。

最近几年，我国进入新常态时期，正如习近平主席 2014 年 2 月 10 日接受俄罗斯电视台采访时所说，目前改革已进入深水区，可以说，容易的、皆大欢喜的改革已经完成了，剩下的都是难啃的硬骨头。但是，改革时机要紧紧抓住，迎难而上。改革再难也要向前推进。也就是说，普遍而言，能源过剩、经济放缓，但是，并购重组数量和交易金额仍然呈不断上升态势。当然，快速发展的并购是否都对企业起到了积极作用呢？并购活动的大量涌现和并购活动的高失败率是并存的。针对并购出现的失败案例的增多，人们已经开始把原因归于组织文化对并购过程的影响，而且越来越多的人士更具体地关

注企业并购中组织文化冲突、社会认同和组织公正等因素的影响。不过,探讨组织文化对并购有效性影响的实证研究却非常匮乏,国外关于组织文化差异对并购绩效的影响作用也尚未达成共识。

在这种背景下,我们课题组先后获得国家教育部、国家自然科学基金和国家社会科学基金重大项目对“组织文化对企业并购的影响机制的研究”的资助。为此,课题组在中国科学院大学经济与管理学院、中国人民大学心理学系选拔一批研究生投入了这项研究工作。目前,有关研究已经告一段落,进入结题阶段,我们将这些凝聚了近年来心血的成果奉献给大家。这些成果主要包括如下四个方面:

第一,探索了组织文化对企业并购的有效性的影响机制。通过对企业高管进行访谈与问卷调查,探索出了我国企业并购情境下的组织文化指标特征,同时构建了并购有效性指标体系,然后将两项指标结合起来,开展了组织文化对并购有效性的影响机制研究,提炼出双向组织文化预览结合影响机制的整合干预模式。这项研究发现,个性化关怀、社会责任等组织文化指标更适用于我国企业并购情境,获得的结论是,并购有效性指标体系是由组织和个体两个层面组成的:组织层面突出了并购双方信息和能力的双向互动影响,个体层面包含了过去研究缺失的高管组织承诺和离职意向两项指标。此外还发现,组织文化差异对并购有效性影响作用并不显著,而对高管组织承诺有显著负向影响;组织文化认同和整合投入度对并购有效性有显著正向影响作用,组织承诺对文化认同度和并购有效性有中介影响作用。最后,通过引入组织文化双向预览整合概念,结合组织文化对并购有效性影响机制的研究结论,提出了基于并购有效性影响机制的组织文化双向预览整合干预模式。在这个整合干预模式中,我们强调了淡化文化差异、加强文化认同和适度整合投入的思路,这项整合模式在实际并购企业中进行实践应用,取得了较好的应用效果。这项研究特别强调的是:应综合考虑多种文化因素(文化差异性、文化认同度、文化容忍度、整合投入度)的影响作用;开发的结合财务绩效和协同效应的并购有效性指标体系和一套适用于我国企业并购情境组织的文化差异和文化认同的调查问卷具有可行性。

第二,探讨了企业并购中的组织文化预览的规律。这项研究以实验室研究为主,专门验证了双向组织文化预览作为一种新的并购整合方法的有效性,从而为今后的理论研究和实践检验提供了依据。本研究辅助以问卷调查和访谈方法,从并购后绩效预期、对经理的评价和对文化认同度的评价等角度,探索了组织文化预览的影响作用。最终得以明确的是,首先,组织文化预览对提高并购后组织绩效有积极作用,其中双向组织文化预览组在组织绩效、个体绩效方面的效果均显著高于无预览组。单向组织文化预览组对并购后绩效也有提高作用,但是没有达到统计学显著性水平。其次,组织文化预览主要起效于并购后初期,尤其是双向组织文化预览,在并购后短期内对整合绩效尚有积极促进作用,有利于并购后的快速整合。再次,双向组织文化预览对于降低并购中人们对于并购绩效的预期有一定的作用,而单向组织文化预览的作用不显著。最后,组织文化预览虽然并不代表被并方员工对主并方组织文化的认同程度,但可以提高被并方员工对主并方管理者的工作能力和满意度的评价水平,也可以让被并方员工加深认识主并方管理者的工作难度。

第三,揭示了员工谏言/员工沉默对企业并购的影响机制。在已有文献回顾的基础上,通过对738对员工—管理者(包括两次取样,第一次398对被试,第二次为团队取样,共65个团队,340对被试)的问卷调查,相对系统地探讨了个体自我观念、领导行为和组织氛围对员工谏言/沉默的影响机制问题,得到了如下结论:首先,员工的自我观念对谏言还是保持沉默具有调节作用。研究所关注的三种与谏言/沉默选择有关的自我观念为地位感知、自我审查、权力距离定位。结果发现:对工作的思考想法(having idea)能正向预测员工谏言,并且二者之间的关系会受到权力距离定位的调节作用;对工作的思考想法不能直接预测员工沉默,二者之间的关系会受到地位感知、自我审查、权力距离定位的调节作用。其次,领导行为影响员工谏言/沉默的选择,在很大程度上是以员工的心理状态为中介进而达到影响员工谏言/沉默选择的。具体表现为,谏言型领导行为对员工谏言有正向的直接作用;而威权型领导行为会对员工沉默有较大的影响作用。组织公平氛围不但会影响员工谏言/沉默这一行为层面的选择,还会影响谏言/沉默的结果转化过程。

团队公平氛围对员工谏言具有很强的直接影响作用。其他三个变量,即程序公平一致性、分配公平一致性和分配公平水平都对员工谏言有显著的正向预测作用。此外,员工谏言的直接效应达到了临界显著的程度,员工沉默对工作绩效的影响作用受到程序公平一致性和分配公平一致性的调节作用。

第四,获得了组织文化冲突对工作投入的影响机制。我们对组织文化冲突、组织认同、组织公正、认同方式对工作投入的影响进行了探索。首先,探索了潜在组织冲突的感知的影响机制,采用完全随机实验设计的文本情境实验法探索了潜在组织文化冲突的感知对并购后员工的工作投入、合作水平、并购投入以及对企业的整合预期的影响。研究发现,潜在组织文化在不冲突条件下对工作投入、合作意向、整合预期有影响作用,不冲突条件下的组织并购投入效益显著高于组织文化冲突条件,且预览条件下的工作投入水平显著高于无预览条件下的工作投入水平。其次,潜在组织文化冲突感知对工作投入与合作意向存在显著的预测作用,新组织认同对工作投入与合作意向都存在显著的正向预测作用。同时发现,潜在组织文化不冲突条件下对工作投入与合作意向的效果显著高于潜在组织文化冲突条件下的效果;双重认同能够缓和潜在组织文化冲突对工作投入与合作意向所产生的消极影响,进一步探讨发现,潜在组织文化冲突感知对组织公正与并购公正存在显著的负向预测作用,外显高公正能够缓和潜在组织文化冲突对工作投入与合作意向所产生的消极影响。以群体任务研究范式为企业并购研究的原型发现,不冲突条件下的任务投入水平显著高于冲突条件下的任务投入水平,且高程序公正条件下的任务投入水平显著高于低程序公正条件。双重认同能够缓和群体文化冲突对任务投入的消极影响,不冲突条件下的合作意向显著高于冲突条件;双重认同能够缓和群体文化冲突对合作意向的消极影响。

这四个问题其实是环环相扣的基本问题,首先,解决组织文化指标、并购有效性指标及其对企业并购的影响机制。其次,解决组织文化预览中的问题,是单项预览好,还是双向预览好,形成了一套整合模式。再次,解决的是在并购中员工是谏言还是沉默,是什么因素在起作用,与此相关的员工的自我感受、领导行为以及团队会发挥什么影响作用。最后,讨论的是组织文



化如果在冲突背景下发挥何种影响作用，个人或者团队是否有不同的表现，组织认同、组织公正是否会对这些心理行为产生影响。

我们欢迎大家在阅读这本专著时，将自己在理论研究和实践检验方面发现的问题与之相结合，共同讨论，以求得对于问题的深入思考。由于是一部理论专著，我们必须通过数据来说话，因此，书中的概念模型的产生、论证是必需的。在这方面，我们也希望能得到同行的验证和检验。总体说来，我认为，本书还是比较通俗易懂的，大家完全可以掌握它。本书的完成者除三位作者外，还包括杨成君、高利苹两位执笔者。欢迎广大读者和专家阅后提出宝贵意见，以便我们再版时修订。



记于北京市奥林匹克花园

# 目 录

|                                |         |
|--------------------------------|---------|
| 第一章 企业并购的研究概况 .....            | ( 1 )   |
| 第一节 企业并购的研究背景 .....            | ( 1 )   |
| 第二节 组织文化的相关研究 .....            | ( 22 )  |
| 第三节 研究问题的提出 .....              | ( 46 )  |
| 第二章 组织文化结构和并购有效性指标的探索 .....    | ( 48 )  |
| 第一节 组织文化结构的探索 .....            | ( 48 )  |
| 第二节 并购有效性指标的构建研究 .....         | ( 61 )  |
| 第三章 组织文化对并购有效性的影响机制研究 .....    | ( 71 )  |
| 第一节 组织文化的影响机制 .....            | ( 71 )  |
| 第二节 分析讨论与结论 .....              | ( 86 )  |
| 第四章 企业并购中的组织文化预览 .....         | ( 90 )  |
| 第一节 组织文化预览的准备工作 .....          | ( 90 )  |
| 第二节 组织文化预览对并购后绩效的影响 .....      | ( 102 ) |
| 第三节 预览有效性的讨论 .....             | ( 117 ) |
| 第五章 员工的自我观念对谏言/沉默的调节作用探索 ..... | ( 122 ) |
| 第一节 员工谏言和沉默的研究设计 .....         | ( 122 ) |

|                                   |       |
|-----------------------------------|-------|
| 第二节 员工的自我观念对谏言/沉默的调节作用 .....      | (128) |
| 第六章 领导行为和组织公平氛围的作用 .....          | (140) |
| 第一节 领导行为对员工谏言/沉默选择的影响 .....       | (140) |
| 第二节 组织公平氛围对员工谏言/沉默的影响作用分析 .....   | (153) |
| 第七章 组织文化冲突对并购的影响研究 .....          | (172) |
| 第一节 组织文化冲突的影响机制系列研究设计 .....       | (172) |
| 第二节 组织文化冲突与并购影响的预试研究 .....        | (180) |
| 第三节 组织文化冲突与组织文化预览对并购的影响 .....     | (186) |
| 第八章 组织文化冲突与组织认同对工作投入的影响研究 .....   | (206) |
| 第一节 组织文化冲突与组织认同 .....             | (206) |
| 第二节 关于组织文化冲突与组织认同的讨论 .....        | (223) |
| 第九章 潜在组织文化冲突与组织公正对工作投入的影响研究 ..... | (230) |
| 第一节 潜在组织文化冲突与组织公正 .....           | (230) |
| 第二节 关于潜在组织文化冲突与组织公正的讨论 .....      | (251) |
| 第十章 群体文化冲突对群体投入机制的影响研究 .....      | (258) |
| 第一节 群体合并中文化冲突实验材料的编制研究 .....      | (258) |
| 第二节 基于群体投入模型的机制研究 .....           | (262) |
| 第十一章 本研究的总体讨论和结论 .....            | (292) |
| 第一节 总体讨论 .....                    | (292) |
| 第二节 研究结论 .....                    | (306) |
| 第十二章 组织文化预览的实践研究 .....            | (309) |
| 第一节 并购的案例研究 .....                 | (309) |

---

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 第二节 跨国并购的成功经验 .....      | (320) |
| 第三节 管理启示 .....           | (330) |
| 附 录 .....                | (333) |
| 附录一 并购有效性调查问卷 .....      | (333) |
| 附录二 文化指标相关度评价问卷 .....    | (334) |
| 附录三 组织文化对并购有效性调查问卷 ..... | (338) |
| 附录四 实验图片 .....           | (341) |
| 附录五 实验辅助调查问卷 .....       | (343) |
| 附录六 工作行为调查问卷(员工自评) ..... | (345) |
| 附录七 工作行为调查问卷(部门主管) ..... | (349) |
| 附录八 预研究一材料 .....         | (350) |
| 附录九 实验一材料 .....          | (354) |
| 附录十 实验二材料 .....          | (360) |
| 附录十一 实验三材料 .....         | (365) |
| 附录十二 预研究二材料 .....        | (371) |
| 附录十三 实验四材料 .....         | (373) |
| 参考文献 .....               | (380) |

## 第一章

# 企业并购的研究概况

## 第一节 企业并购的研究背景

### 一、选题背景

#### (一)企业并购的有效性

从 20 世纪 80 年代开始,由于受全球经济一体化影响,企业并购浪潮席卷全球。90 年代,并购浪潮波及范围更广,交易金额更大。进入 21 世纪后,大规模并购事件此起彼伏。在我国,随着经济的高速发展和经济结构的不断优化调整,越来越多的企业通过并购来实现企业外延式发展和自身战略转型与业务调整,资本运作和并购重组呈爆炸式增长态势。普华永道发布的亚太并购报告数据显示:中国企业兼并重组案例数量年均增长 30%,涉及资产规模年均增长超过 50%。同时,在中国加入 WTO 后,随着中国与世界经济融合度的不断提高,中国走出去开拓市场和开发资源的战略逐渐清晰,参与国际范围并购的趋势逐渐增强。近年来,中国市场上的并购无论是交易数量还是交易金额,都在快速上升。如今,并购已成为企业成长和发展的一个重要战略选择,也是一种常见的应对市场环境变化的战略模式。对大多数大型企业集团来说,并购已成为实现战略转型和快速发展的重要战略举措。对中国企业尤其是一些大型企业集团来说,并购在企业发展中的作用也越来越大。近年来,我国一直强调在国际市场竞争中大型企业集团的作用,强调要把企业集

团做强、做大、做实。在国资委“合并同类项”的思想指导下,很多大型企业集团在资本市场上不断攻城拔寨,并购重组数量和交易金额呈不断上升态势。通过资本市场上的并购重组,一些大型企业集团近年来得到了快速的发展。以中国五矿集团公司为例,作为一家国家大型金属矿产企业,近年来先后并购重组了邯邢冶金矿山管理局、北秘鲁铜业、德国 HPTec、澳大利亚 OZ Minerals、长沙矿冶研究院、鲁中冶金矿业集团等数家国内中央企业和国外大型企业,实现了企业资源和经营效益的跨越式发展。

但是,快速发展的并购是否都对企业起到了积极作用呢?一个值得关注的现象是,目前并购活动的大量涌现和并购活动的高失败率并存。虽然并购大潮已席卷全球数十年,并成为各国企业发展战略的重要组成部分,但是真正通过并购创造佳绩的企业并不占多数。Sirover(1997)对 20 世纪 90 年代发生的 168 起并购案例调查的结果表明,有 2/3 的企业并购后减少了公司价值。Dickerson(1997)所做的一项为期 10~18 年的针对英国企业的调查表明,与并购前相比,主并方利润率几乎没有得到改善。Bruner(2002)指出,仅有 20%~30%的并购交易能够为主并公司创造价值。麦肯锡咨询公司(2003)对英美两国最大工业企业进行的 116 项并购案例分析表明,仅有 23%的企业并购获得了成功,失败并购占 61%,另有 16%成败未定。著名咨询顾问公司科尔尼(A. T. Kearney)所做的全球企业并购调查,考察了发生于 1998—1999 年的 1000 个大型并购活动,发现 58%的并购活动没有达到预期的价值目标。《商业周刊》的研究认为,在其调查的 150 次企业并购中,约有一半交易使股东权益受到损失。在我国,也有许多企业并购后运转低效,甚至导致企业最终失败,比如德隆神话破灭、浙江国投并购广东健力宝失败、建龙集团并购通钢失败等。

那么,究竟是什么原因阻碍了并购最终走向成功呢?为什么会有大量的企业并购后运转低效甚至最终走向失败呢?同时又该如何衡量并购成功与否呢?学术界对影响并购成功关键因素的研究,早期主要集中于探讨财务、组织战略等因素对并购成败的影响,如盈利能力、债务水平、多元化程度等。近年来,学术界开始逐渐关注并购重组后的整合工作,尤其是组织文化对企业并购的影响。普华永道的研究报告显示,并购失败在并购的不同阶段发生:30%发生在战略制定、收购目标筛选以及对其经营状况尽职审察阶段;17%

发生在谈判和交易完成阶段；53%发生在并购后的整合阶段。一些研究证实，良好的并购整合管理，会提高并购双方企业运作的效率，提升并购的成功率，这使得人们开始关注企业并购中的整合效率与整合管理问题。

大量的并购实践表明，居高不下的并购失败率多源于并购后组织文化的整合管理不佳。美国一项针对 500 位公司高管的调研证明：组织文化因素是使企业无法达成财务目标的主要原因，而其中低估整合两种文化的难度是造成并购失败的重要原因。Corporate Executive Board(2002)认为，公司文化差异通常并不会使并购活动停止，但是，文化差异会在很大程度上决定整合组织的最佳方法。国内也有学者研究了并购中的文化整合，认为居高不下的并购失败率多数源于失当的文化整合，组织文化的协同效应成为并购中文化整合的驱动力(廖泉文、李鸿波，2003)。

目前，中国企业在并购中越来越注重并购的战略效果和价值创造，在并购过程中借助咨询顾问、会计师、审计师和律师事务所等中介机构的帮助，在战略评估、价值测算、财务和资本结构、法律风险防范、业务整合计划等方面越来越科学规范。但在组织文化方面，由于其特有的非直观性和难以测度、衡量的特点，无论是主并方、被并方还是提供服务的中介机构，都对其关注甚少。在并购尽职调查的组织文化项目中，其内容多为高管人员的履历、高管人员和员工的构成结构、文化程度等方面，调查内容泛化，内容不够充分，在并购调研报告中也往往表述简略或一笔带过。但事实上，这一部分恰恰是最重要的内容，它直接影响着并购决策本身和最终的并购效果。

过去的研究虽然在考察并购中人员和文化因素的影响方面着力颇多，但仍未能充分揭示并购的高失败率原因，这主要是由于尽管已有许多人论证了组织文化会对并购有效性产生影响，但是，绝大多数只是研究了组织文化的某一部分对并购的影响。例如，单独讨论文化差异因素而未考虑到其他文化因素对并购的影响，所以，目前的研究层面仍基本停留在讨论文化差异对并购绩效到底起正向作用还是负向作用上。事实上，组织文化包含的内容很多，对于哪些组织文化因素在社会文化背景下对企业会有较为深远的影响，目前仍缺乏系统的研究。

并购重组中的文化整合过程涉及千丝万缕的、复杂的、各种有形和无形的因素，文化整合问题要远远难于并购动作本身。那么，在企业并购的实践

中,各种文化因素究竟如何影响并购及整合过程?其影响并购有效性的路径与机制如何?公司管理层究竟应如何去管理诸多文化元素,从而实现并购后的成功整合?这些问题迫切需要我们去探索、研究和解决。

## (二)研究意义

本研究以探索企业并购有效性指标体系和中国企业组织文化测量评估工具为切入点,在此基础上着重探索组织文化对并购有效性的影响机制。同时,通过对数家企业并购中文化整合进行案例分析,考察不同文化整合策略和措施对并购有效性的影响。在此基础上引入双向预览的整合途径,结合组织文化对并购有效性的影响机制研究,提出了一套综合干预模式,并通过对一家特大型企业集团并购实践尝试,初步检验了此干预模式的应用效果。

在研究过程中,我们将以组织文化对并购有效性的影响机制为研究核心,以文化差异性、文化认同度、多元容忍度、整合投入度等多种因素为考察变量,探索这些因素对并购有效性的影响作用,在此基础上尝试解决文化差异、文化认同等文化因素对并购有效性究竟是起积极作用还是消极作用的争论,使中国企业对并购中组织文化各个因素发挥的实际作用具有更清晰的认识,以便为今后中国企业在并购重组中采取合理的整合措施提供依据。

在本研究中,将通过多轮访谈和多维尺度分析,以中国企业组织文化和并购情境为背景,探索相应的组织文化特征和结构,在此基础上对组织文化的差异和认同程度进行评估,通过实证统计方法研究中国企业在并购过程中,哪些组织文化因素对并购有效性具有突出影响,对提升中国企业的并购有效性、改善并购整合措施具有重要的现实指导意义。本研究所探索的企业并购指标体系和中国企业组织文化调查问卷,作为两个实用的工具,不仅可以为本研究服务,而且也可以单独作为专业评估工具进行相关的调查研究,具有较强的实践应用价值。

在上述研究的基础上,结合案例探索分析,将提出一套基于影响机制的双向预览的整合干预模式,并且通过选取有代表性企业进行实践尝试,探讨组织文化对并购有效性影响机制是否适用于该企业的组织文化整合,以及整合干预模式的应用效果。因此,该模式探索对中国企业并购具有较强的实践价值。通过研究组织文化对并购有效性的影响机制,本研究不仅能为中国企业提供一套系统的组织文化评估工具和有效衡量并购有效性的指标体系和方



法,更能为中国企业并购整合提炼出一套整合干预模式。

### (三)研究方法

本研究由四项子研究构成,分别是中国企业组织文化结构与测评研究、并购有效性指标探索研究、组织文化对并购有效性影响机制研究和并购组织文化整合干预模式实践探索研究。主要运用以下三种研究方法:

第一,访谈研究方法。通过半结构化访谈方法,开发我国企业并购情境下的组织文化特征,为研究我国文化背景下组织文化的结构、类别和特殊指标提供依据。通过团体焦点访谈方法,针对前期的调研结果进行进一步补充研究,探究问卷调查无法解决的深层次问题,在探索建立企业并购有效性指标体系时,与研究我国企业组织文化内容与结构对接。

第二,问卷调查研究方法。首先,本研究采用自己开发编制的COCQ问卷进行大样本调查,为实证研究中的组织文化评估提供支持。同时,在探索并购有效性指标体系和组织文化对于并购有效性影响机制的研究时,也采用问卷调查方法,以实际发生并购企业的高层管理者为重点调查对象,探索分析并购的实际绩效和组织文化整合对并购有效性的影响程度。

第三,案例研究方法。本研究在探索并购中组织文化整合模式时,结合之前的理论研究成果,进一步采用了案例研究方法,针对数家企业进行深入探索研究。引入双向预览的干预概念,结合组织文化对并购有效性的影响机制,提炼出基于影响机制的双向预览的整合干预模式,并在一家企业中进行针对性的实践尝试,初步探索了整合干预模式的应用效果,并逐步进行完善。

### (四)创新之处

本研究通过探索,构建了中国企业并购中的组织文化指标和中国企业并购有效性指标,根据这两项研究成果,探索组织文化对并购有效性的影响机制,结合案例分析,提炼出一套基于影响机制的双向预览整合干预模式,最终为实际并购中的文化整合创造实践价值。本研究的创新之处如下:

第一,我国企业组织文化的结构、评价工具的创新。本研究基于我国传统文化、管理制度和企业特点,结合并购重组企业转型时期的独特“情境”特征,通过多种方法的系统探索,获得了我国企业的组织文化指标结构系统,并经过该结构系统各要素对于并购有效性的作用机制的探索,验证了该结构系统及其评价工具的有效性,这对于丰富我国组织文化领域的研究有重要的