# 企业并购中的人力资源整合

来源：网络 作者：心旷神怡 更新时间：2025-02-25

*第一篇：企业并购中的人力资源整合企业并购中的人力资源整合案例A集团公司于2024年5月正式成立。在政府的主导下，由B公司、C公司和D公司合并整合而成，而B公司过去下属于A集团。通过整合，A集团公司主营电信营运，总资产2024多亿元，职工人...*

**第一篇：企业并购中的人力资源整合**

企业并购中的人力资源整合案例A集团公司于2025年5月正式成立。在政府的主导下，由B公司、C公司和D公司合并整合而成，而B公司过去下属于A集团。通过整合，A集团公司主营电信营运，总资产2025多亿元，职工人数12万人，每年净利润2亿元左右。B、C、D三家公司合并前的股权结构分别为：B公司是纯国有股；C公司既有国有股，又有外资股，外资股比例高达12.5%；D公司既有国有股，又有民营资本。三家公司的股权结构不仅多种多样，而且人力资源管理制度也存在着很大的不同。如，B公司基本上采取的是传统的人力资源管理制度，在管理理念上，在具体的人力资源管理制度上，与C、D两家公司有很大的差别。C、D两家公司非常注重长期激励，有着各种各样的激励措施，而B公司则没有这样的做法。

A集团在并购前没来得及对人力资源整合制定一套系统方案，只是在完成资本融合后，对C、D两家公司的人力资源进行了以下整合：在人员权力的分配上，A集团公司通过在集团范围内成立北方公司、南方公司和海外公司来分配权力。北方公司的人员是以原B公司为主；南方公司采取两家分权的做法，即在D公司的传统业务省份和传统业务领域以原有的C公司的人员为主；在其他省份和非传统业务领域以A集团公司的原B公司的人员为主。事实上，C公司的人员比B公司的人员要少得多。在人力资源制度的整合上，A集团的北方公司采取以传统的人力资源制度为主的制度；而海外公司则采取较为积极的人力资源管理制度。至于南方公司采取何种人力资源管理制度，目前尚无实施方案。

对于D公司，A集团公司把D公司人力资源（包括核心人力资源）整体融入到相关一家公司，原来D公司的人力资源管理制度基本被取消。

案例分析几家公司合并成一个公司后，需从三方面进行整合：一是资本整合，二是人力资源整合，三是文化整合。

如果一个公司只完成了资本整合，而没有完成人力资源整合和文化整合，所谓的并购就只能说是刚刚起步。因为新的经营体系不能只靠资本的融合来完成，否则并购远远没有完成。一般情况下，在资本融合之后，企业必须首先解决三大难题：第一，管理岗位问题。合并之后，很多管理岗位被撤消了，一些岗位的职能需要调整。谁上谁下，谁的收入提高，谁的收入减少都成为难题。第二，如何在人力资源整合过程中使得整合过程比较平缓，不至于影响绩效，不至于影响核心骨干人员的流失与工作效率。第三，如何在资本结构多元化的情况下保证公司实施统一的人力资源制度？如何在资本结构多元化的情况下，保证公司在人力资源安排上的绝对权力？而这一问题是最难的问题。人力资源整合中存在的问题基于上述认识，从案例看，A集团公司的人力资源整合还没有完成，可能存在以下问题：1.核心人力资源的稳定和效率问题新公司对D公司人员的处理采取的是就地分解的解决方案，这个方案从措施上看有些武断，可能会影响到原D公司一部分高级员工的工作积极性，而且这部分人才在未来怎样发展也是一个未知数。在南方公司，因为权力划分没有最终完成，因此，未来在权力分配上还存在严重的问题，人力资源的不稳定性是必然的。而人力资源的不稳定性会导致客户行的不稳定性。

2.人力资源管理制度不统一可能导致的混乱如果在同一公司的员工做的事情一样多，或者能力一样，业绩也一样，而得到的报酬不一样，就会导致员工产生不公平感，即所谓的内部不公平性。从案例看，A集团公司内存在这个问题。因为海外公司、南方公司、北方公司实行的是不同的人力资源管理制度，很容易导致做同样事情的人得到不同的报酬。

其次，内部绩效考核标准不一致会导致在比较标准上的混乱。因为内部管理体系不一致，导致不同的分公司之间存在不同的绩效考核标准。在这种情况下，绩效标准高的公司员工会关注“我比别人干得多”；而绩效标准低的公司的员工却只关注其他公司员工的高薪酬水平，关注的是“我拿的比别人少”.内部不公平性和比较标准的混乱最终会导致人力资源竞争力（包括人力资源的使用效率和人才的竞争力）的下降。A集团公司的人力资源整合错在哪里A集团公司的人力资源整合还远远没有完成，笔者认为主要根源在认识上和方法论上。具体问题列举如下：1.没有从应有的高度去理解并购过程中的人力资源整合问题。“资本的融合只是并购完成的第一步。”并购的完成最终需要靠人力资源整合和文化整合的配合。但是从A集团公司的整合来看，人力资源的整合没有被提到如此高度。

2.以为人力资源的整合就是权力分配问题。在人力资源的整合过程中，至少有四个关键问题要考虑到：一是核心人力资源的保护问题，二是人力资源管理制度的统一问题，三是权力分配问题，四是文化统一问题。从A集团公司的情况来看，他们比较关注的是权力分配问题，而对其他三个问题关注得不够。

3.方法论问题。一般来说，应该在资本并购开始之前就形成统一的人力资源整合方案，且在资本并购过程中基本完成人力资源的整合。A集团公司在人力资源的整合上就显得混乱。另；外，在方法上很明显的错误是：在人力资源的整合上缺乏足够的市场力量。

4.客观原因。由于三个公司合并是由国家主导进行的，在合并之前一定要考虑人力资源的整合问题，特别是企业中下层的人力资源整合问题，以避免先有行政整合，后有资本整合，再有人力资源整合和文化整合的奇怪次序。另外，资本的多元性也加大了整合的难度。资本的多元性使人力资源整合受两个话语权支配：一是资本话语权，二是行政力量话语权，到底听谁的就成了一个问题。

若干建议要解决A集团公司的人力资源整合问题，关键要在思想上和方法上进行改进。就方法而言，A集团高层应该树立这样的理念：即人力资源整合是并购中的一个重要部分。同时，使用正确的方法进行整合。以下提出五项建议：1.创新思维来处理人力资源整合问题。一般而言，并购的公司在并购之前就有系统的人力资源整合方案，在并购实施后只需要具体操作人力资源整合方案，而A集团公司则不同。A集团在并购之前并没有对人力资源的整合提出一套系统的方案，因此在并购后既要提出人力资源的整合思路，又要处理人力资源整合的问题。因此，它不能按照常规而需要用创新思维来处理人力资源整合所产生的问题。另外，如何在资本多元化的情况下进行人力资源的整合也需要创新。

2.尽快制定一套人力资源整合方案。这套方案应该对以下五个根本问题有明确合理的规划：如何保护和利用核心人力资源？如何建立一套统一的人力资源管理制度？如何在不同的团体之间分配权力？如何建立集团公司统一的文化？如何处理人力资源整合中的危机？

3.在组织上和智力上保证整合的成功。因为A集团公司在并购之前没有既定的人力资源整合方案，因而当务之急是要拿出一套完整的方案出来。为此，要成立一个专门的人力资源整合委员会，在组织上和智力上得到保证。同时，该委员会还可以集中解决三个公司的人力资源问题，有助于整合方案的实施。

4.控制危机。人力资源整合过程中会出现一些重大的问题。如，核心人力资源流失引起的客户流失和运行不稳、“失意”员工的不满引起的负面影响、失去工作岗位的员工的“善后”安置所引发的劳资纠纷，等等。这些问题如果控制不好，就可能引发危机。因此，建议A集团公司要树立整合中的危机意识，并控制这些危机可能引发的后果。

5.用统一的文化来加速人力资源的整合过程。文化对人力资源的整合是一把双刃剑。好的文化会加快人力资源的整合，不好的文化会延缓人力资源的整合。建议A集团公司充分发挥文化在人力资源整合中的作用。为此，应该尽快建立统一的新文化。在这个新文化中，应该强调合作，强调大局意识，强调宽容等元素。

**第二篇：企业并购中的人力资源问题**

企业并购中的人力资源问题

------------------

如果企业核心人员在购并后感觉到自己被排挤在圈外，他们就会开始精心准备简历。

购并消息的宣布向市场发出了鲜明的信息：你将带领企业进入新的成长时期，你会积极寻找企业扩张的机会，你会应对经济全球化和技术革新带来的挑战。不幸的是，购并也向竞争对手和猎头公司发出了鲜明的信息：从你的公司中挑选人才的机会也成熟了。

竞争对手们知道，由于购并，你的员工将不知道自己是否还有这份工作。即便有，这份工作在哪里，收入如何，或他能否适应新的组织结构，他的工作表现如何被评估。通常，骨干分子会在消息公布后的五天之内，也是谣言漫天飞的时候，收到猎头的电话，无一级别可以幸免。

长期以来，购并带来的法律、财务以及企业运作方面的问题受到了极大的关注。而今，参与了收购兼并活动的经理们意识到，在当今的经济环境中，如何在企业变更时处理好人事问题，才是使购并交易为企业带来最大价值的核心因素。最近一次调查中，来自巴西、中国、香港、菲律宾、新加坡、韩国和美国的高级经理们，75％以上的人认为，留住人才才是购并成功的关键所在（图示1）。

人力问题也是购并失败的主因。你必须确保大多数（如果不能做到全部）你想挽留的人在双方公司磨合期结束后的确留了下来。最好的方法是进行雇员挑选。雇员挑选的内容和进度由购并的性质决定。购并的形式有四种：维持独立日常运作；接管法，即收购方接管被收购公司；双方公司地位平等的合并；以及革新法，购并后成立的新公司，实力远远超过原有的任一家公司。

如果公司决定仍旧各自独立运作，事情基本保持不变，大多数员工仍留在自己原来的岗位上，那么，当务之急是澄清和确定高层经理的位置。

在接管法中，通常作法是收购方的管理层继续留任。不过偶尔也有这样的个案，被收购方的管理层十分出色，也保留了下来。有一家名列财富前500名的化工公司用接管法收购了另一家管理层较弱的化工公司。他们很快发现，被收购方的管理层在某些领域表现十分出色。所以收购方迅速确定了对方队伍中的管理人才，开出丰厚的条件，诚意挽留。但是，在大多数情况中，稳定被收购方的人心要比进行繁琐冗长的员工评估要重要得多。

真正的挑战存在于第三、第四种购并方式中。双方地位平等的合并中，每一个职位，都要对双方公司有关员工进行评估，采用“优者胜出”的解决方案。在变革法中亦是如此，采用“最优者胜出”的方法（见嵌文：采访Jon Boscia）。

当然，这些解决方案不可能马上奏效。因此，重要的员工在购并后的不安定期很容易受到外界诱惑——甚至在你没来得及发现谁是重要人才时，他们已消失了。为了留住人才，员

工评估挑选工作开展得越早越好。经验证明，花费6－8周的时间可完成对企业各级员工的挑选任命。通过迅速展开筛选工作，以及良好的沟通交流，企业可将人才流失率降到最低，促进购并的成功。

如果购并的目的是寻求企业发展而非提高经营效率，人员的整合应该推迟

如果购并的目的是寻求企业发展而非提高经营效率，人员的整合应该延后进行。思科公司（CISCO）是这方面的楷模。在进行了以企业发展为目的的收购之后，思科花了3个月的时间，筛选并淘汰不会给企业带来效益增长的整合行为。

无论购并以何种形式进行，人们总希望进程越快越好。其目的是稳定市场和员工。但这样会分散高层经理的时间和精力，使他们无法专注于在企业变革中完善企业。在任何的购并中，带来企业价值增长的机会才应是推动购并进程的动力。

采访 Jon Boscia

1997年，林肯人寿保险公司收购了信诺（CIGNA）的个人寿险和养老保险业务。这项收购是将公司从综合性保险公司转变为专业金融服务公司的步骤之一。1998年，林肯又收购了安泰（Aetna）的寿险业务。这次的整合很复杂，因为收购行动牵涉了三方。这两次的收购被分析员们认为是成功的，因为林肯公司在降低成本和增加收入方面都超越了目标。在下面的采访中，林肯的首席行政长官Jon Boscia、两次收购行动的首席整合长官Mike Walker和麦肯锡的Andrew Appel讨论了这两次收购给林肯带来的挑战。

Jon Boscia：我认为，我们的挑战首先是赢得分销商和基层员工的热情支持。我们购买的机构和我们原有的分销渠道极为不同，我们相信，关键的挑战是使新购买的分销渠道依旧保持高盈利能力。我们曾经担心，新的分销渠道会看不起我们，认为我们对高档的分销渠道所知有限，不应该买下它们这样高档次的分销商。

一个相关的议题是信诺的员工问题。那些来到林肯的员工原本在信诺和安泰工作得很愉快。当他们突然来到新机构时，他们会问，“在这里，他们会看重我吗？”“这些人是怎样的人？”“我能相信他们吗？”那正是你的对手紧锣密鼓从你的公司挖走最优秀人才的时候。我们也知道，与我们在Fort Wayne的现有的寿险业员工沟通交流会遇到困难，因为他们都是优秀的有能力的员工，而我们却要把寿险业务的中心转移到Hartford（原信诺的总部所在地）。我们想让新员工对他们的技能感觉良好，又不想疏远老员工。

采访者：在你们采取的行动中，哪一步特别有效？

Jon Boscia：我们马上来到被收购公司的员工面前，把公司和我们个人都介绍给他们。我们在那里接受了所有的提问，对有关收购意图和购并程序的问题不做任何回避。我们开诚布公，并在消息公布的当天就赶到了那里。当你在24小时内出现，效果会好得不能再好了。我们当场任命了整合行动的负责人，Mike（Waker）从一开始就参与其中。

我们做的第二件事就是与我们FOrt Wayne总部的寿险员工会面，林肯绝大多数的寿险员工都在那里工作。我们必须解答以下的这些问题：“我们是购买方，而不是被收购方，所

以我们为什么要丢掉工作？”“你们准备怎么对待我们？”“这种运转程序能有效吗？”在交易对外公布之前，我们就已做出了许多决策，所以我们可以马上来到员工面前。我认为，使员工人心稳定的原因是，这次收购是仔细筹划的一次行动，而不是我们事后要收拾烂摊子的冒险投机行为。

Mike Walker：我不认为有很多公司能够做到我们在消息公布当天所做到的。我们有一份重要人物的名单。当天，我们便在现场和这些重要员工见了面。我们由高层员工组成的队伍在消息公布后两小时内就和重要的分销人员通电话，告诉他们“我代表Jon Bonsia，我想告诉你，这次收购成功，我们十分激动，你是收购的主要组成部分。”接下来，我们会告诉他们，“我们三天之内会在芝加哥举行会议，希望你能出席。因为在会议上，我们会详细解释林肯为什么要做出这次收购，以及你对公司是如何的重要。”

采访者：这些通话造成什么影响？

Jon Boscia：百分百地挽留住了人才。我必须说，这特别有效。在收购过程中得到重要员工名单分外重要，因为在我们这行，人才是企业的价值所在。如果没有合适的人才，即使你大笔地花钱，生意仍会走下坡路。企业整合比购买整个公司更难找准真正的人才。你不认识那些人，而许多真正的核心人物负责数项业务，所以他们可能不在企业组织图上。你必须深挖下去。

Mike Walker：当我们在费城的四季酒店和信诺进行初次会谈时，我们拿着他们的组织结构图，刨根问底：“谁是我们必须留住的关键人物？”

Jon Boscia：你必须尽早发现人才，即使他们是低层的员工，有待提升一两个级别。让有能力的人担任领袖，会使企业脱胎换骨。这也许会造成紧张气氛，但你对此只有忍耐。再次声明，迅速地出现在员工面前，充分沟通，在人们听到语言之前澄清事实，尽管有些事要待以后才能公开。告诉人们目前你所不知的，向他们保证你在知道后一定告诉他们。如果你直截了当，他们就会理解收购的目标所在——游戏的结局如何——当人们一直能够了解最新进展时，你已在通往收购成功的道路上迈出了一大步。

人员评选的四种方式

用“接管法”或“变革法”进行收购时，会采用“优者胜出”的方法。这时你就要决定如何做出每一个人事方面的决策。你有四种选择，第四种已很少被采用，主要是在“新头目”和“双主制”之间进行选择。用“新头目”方式，每一产品线和每一职能部门会有一位总负责人，由他从雇员中挑选搭建自己的班子。这种方法的好处是由于员工队伍由他自己选定，他很快就可以信赖和依靠部下展开工作。整个过程进展迅速。在实际中，由于这个总头目对另一家公司的员工所知甚少，所以这种员工筛选方式会招来非议。新头目有责任充分调查对方员工，掌握第一手资料，也可以借助于独立的经理评介机构。

在“双主制”中，对每一业务块两家公司都各派出一名负责人，共同组建新的队伍。这种方法的益处和弊处与前一种正好相反。两个头目加起来，对所有员工都很了解，但不幸的是，这两人之间会有冲突。根据“优者胜出”，最终在两人中只能胜出一人，那位亚军因而会失去挑选最佳人才的动力。“双主制”抵消了“新头目”对自己公司雇员的偏向，但有造

成双方冲突的可能性。

另两种方式是“第三方评介”和“揭榜法”。在前一种方式中，由中立的第三方机构，通常是猎头公司，采用面试和360度反馈的方式对候选人进行评估，然后向各个决策人做出推荐。这种方式的好处是公正客观和采用市场标准选拔人才，但它十分耗时。尽管如此，最近几宗大规模购并案都采用了这种方法，有的是大范围使用，有的是在关键职位没有明显胜出的候选人时采用。

如果使用得当，独立的管理人才评介机构使“偏心”降到最低，并加快决策过程

如果使用得当，独立的管理人才评介机构使“偏心”降到最低，加快了决策过程，为下情上达最高层铺设了道路。但是，员工可能会因那些喋喋不休的外人的出现而心中不快，因为他们认为，自己的上司更适合评估员工真正的价值。

第四种方法“揭榜法”，是指在两家公司内部对所有空缺职位公开招聘，任何员工都可申请。这种方式让埋没的管理人才脱颖而出。但是，致力于培养、发展人才的公司，认为员工发展应具有延续性，倾向于提升原先计划培养的员工。这一点，“揭榜法”无法满足。另一个弊端是，从一大难应征信中筛选出合适的人很花时间，而且它间接告诉整个公司，那些职位的现任者会失业。如果外界有好机会，员工会纷纷离职。

员工筛选程序

典型作法是，先搭建新的组织结构框架，之后安排人员。人员的安排从首席行政长官下一级开始，一层层地往下安排。用“优者胜出”方式选定首席行政长官之下三级管理层，时间是18－24周。然后花8一16周选定其余各级别人员（简单的收购行为用1－2个月就可全部完成，复杂的变革式购并需要数月，甚至更长时间）。在购并过程中要遵守时间表，但也不要排除存在突破性进展和胶着状态的可能性。

抓住关键人才

在购并中，你遇到的第一个挑战是，即使购并过程进展迅速，在完成之前，员工已变得焦虑，甚至焦灼不安。所以关键的一点是，在购并完成之前，就要使重要员工知道他们的前途如何。理想的作法是，在购并消息公开化之前就做到这点。

第一步是双方最高层的会晤。双方各派出数名最高级别的员工，迅速拟定出包括50－100名新公司不可缺少的重要员工名单。同时，也应意识到，由于时间仓促，经理们个人看法的局限性会影响这份名单的质量。然后，指定一位高层人士负责稳定这些关键人员。否则的话，这一最基本举措会在两公司忙于大规模整合时失败。对人员确认存在疑问时，与之最相关的业务经理有决定权。图中这个简单的矩阵可帮助选出所有重要员工（图示2）。根据这张图，你可以跟踪了解，什么因素能激励员工不跳槽，何时以及采取何种手段挽留住他们，谁对员工的稳定负有直接责任。我们称之为“再次招聘矩阵”。如果你对挽留员工方面花上当初雇佣他们同等的精力，你肯定能成功。

设立指导原则

员工筛选过程要包括一份阐述筛选指导原则和措施的声明。这份声明能监督筛选过程标准一致，并有力沟通了新公司的宗旨和价值观。当然，不同的购并有不同的指导原则，但好的指导原则大体如下：

●选出最适合的人才，将两家的强项转变成公司的资本。

●筛选会严格基于“能者得之”，完全根据候选人的能力、资格、个人发展目标、工作经验是否符合职位要求而定。

●政治倾向和年龄不影响决定。

●由首席行政长官、人事部负责人和其余高层经理组成的委员会将审核引起争议的决定。

●新机构的经理不会通过按比例在两家公司中分派的方式选定。但是，如果超过65％的新公司经理职位由一家公司的员工担任，上文所提及的委员会需加以审核。

●只有在通过内部筛选仍无法找到合适人选的情况下，才可以开始从外界招聘。

●不可考虑让那些落选其现任职位的员工担任低一级的职位。

在两家公司的运作方式都不尽如人意的情况下，新机构必须做到更好：真正的企业变革。这时，需要完全不同的指导原则：例如，员工与直接上司的人数比必须高出原来任一公司的20%，且不能低于6：1。又例如，在筛选每一级职位时，至少有一人必须被提升。

这些筛选原则将促成企业运作方式的真正改变。

金钱激励是重要的当然，有吸引力的金钱激励能够维持员工的工作表现，并留住关键人才。诀窍是不能付得过多或过少。这些用于激励员工土气的花费大约使购并的交易费用上涨5％－10％，足以使交易无法完成，所以事先对此有所估计是很重要的。

事先估算用于留住员工的费用十分重要，这类费用大约使购并的交易费用上涨5％－10％，足以使交易无法完成当你极力留住员工并激励他们士气时，最重要的一点是考虑所谓的遣散费。对于没有持有公司股票、因而可以无牵挂地离开的员工，相当于其三、六或九个月工资（取决于这些员工的重要性）50％的数额已足够。有时，分批分期发放遣散费能取得最佳效果。

资深并持有公司股票的员工，需发放相当于这些月数工资和奖金总额的遣散费。对在购并过程中工作出色的高层经理们，也许要支付相当于当年工资、奖金和股票期权总值的数额。

对大笔遣散费的高级经理，可将他们的奖金一半以现金，一半以期权方式支付，这样有助于激励他们在购并工作期间留下来，确保整合过程的成功。

这些费用可分期分批支付。当一家健康用品公司购买了另一家同类公司，建立起一个年营业收入200亿美金的新公司时，被收购方正面临破产。交易在一个月内完成，所有被收购方的高层人士都被解雇了，只留下两个掌握关键知识的经理。这两位的聘用期是18个月，给他们安排的激励报酬也是18个月后过期。

激励报酬总额达300万一400万美元。报酬是分期支付的，并要求两人在降低成本方面达到一系列的目标，并对留住重要员工和维持客户服务的质量负担起直接责任。有一半的报酬在最后才支付。那时，生产成本已降低了80％，而营业收入减少有限。

另一家公司，向濒于破产的零售商企业的经理们提供相当于基本收入20％－50％的奖金，根据经理级别高低，每月或每六个月到一年发一次奖金。在另外一宗零售业的收购案中，公司设立了奖金库，整合小组在完成目标后，公司从库中拨出奖金发放。

如果严谨的管理作风造成整合期偏长，留住被收购方的核心员工就会分外困难。这种情形下，对个人、或者特定团队的部分员工，需要增加激励报酬，同时还应该公开保证这些人在一段时期内担当的角色和工作的安全。重要的是，要让被收购方员工充分和及时知晓——而不是加以隐瞒——被收购方和收购方有哪些重复职位。

在完成对重要员工的挽留和激励后，工作重点转移到如何处理人员的遣散。最佳的长期策略是拟定条件丰厚的合同终止补偿条例。尽管花费甚多，但好的补偿条例对留任员工的士气有积极的影响。

在两家区域性公共事业公司的购并过程中，被收购方只有部分管理人士能够由于企业控制权变更而享受到“金色降落伞”的保护。为了鼓励其余人离去，收购方提供了一缆子的补偿计划。而那些被要求留任的经理们则收到了丰厚的现金和股票红利。由于这些措施，留下来的员工和经理们感到，他们将来会受到公平待遇。

保持沟通交流

购并展开后，经理们经常会不情愿与被购并方的关键员工进行交流，因为他们无法回答后者的许多问题。但是不见面可能会造成致命的错误。在最近发生的一起跨国医药公司的购并案中，我们被要求和刚刚得到了新机构中一个诱人职位的核心员工谈话。在采访中，她承认，在得到这个新职位之前，她正与另一家公司接触。这次购并是她公司最重要的一件大事，但她没有参与，也从来没有人告诉过她最新进展。由于对自己在新机构中的位置一无所知，她从来没有指望过能够得到满意的安排。她最终没有跳槽纯属偶然。

那些没有参与购并过程的关键员工，如果被告知也是相关职位的候选人，并且得到保证不会受到排挤，那么他们离开的可能性就会下降。如果他们感觉不在圈内，他们可能就会忙着到别处寻求职业发展的机会。

**第三篇：企业并购中的人力资源匹配研究（定稿）**

龙源期刊网 http://.cn

企业并购中的人力资源匹配研究

作者：马锐军 张 勇

来源：《沿海企业与科技》2025年第12期

［摘要］文章针对企业并购人力资源整合中出现的问题，提出了以能本管理和人力资源能力建设为主线，采取其他的方式和途径作为配合来完成企业人力资源的匹配的对策。［关键词］企业并购；人力资源匹配；能本管理；人力资源能力建设

［作者简介］马锐军，新疆财经大学硕士研究生，研究方向：人力资源开发与管理，新疆乌鲁木齐，830012；张勇，辽宁鞍山钢铁建设集团有限公司机运分公司，辽宁鞍山，114000［中图分类号］ F272.92［文献标识码］ A［文章编号］ 1007-7723（2025）12-0061-03新古典经济学在研究一系列经济问题的时候常常把企业看作是一个生产函数，即在技术条件一定的情况下，各种生产要素在价格机制的作用下能够达到最优配置。但是对企业是什么及企业的性质则没有研究。新制度经济学则在科斯、张五常、威廉姆森等研究中逐步产生、发展和完善，他们从交易成本角度出发研究企业的最基本的性质。企业是由中心签约人与要素所有者签订的一系列的合约，合约可以是完备的也可以是不完备的，这需要根据当时的具体的情况而定，因而企业是合约的产物，企业的边界就是合约的边界[1](P5-7)。当企业外部生存环境和内部条件发生变化时，合约的边界将发生变化。这也为企业并购奠定了理论基础，即企业并购是两个或两个以上彼此相互独立的合约重新签订新的合约关系。为什么并购要比单一企业在某种程度上有优势，这有它的理论基础和动因理论。理论基础有企业的交易费用理论、成长理论、竞争力理论、能力理论和博弈论等；动因理论则有效率理论、市场势力理论、代理理论、信息理论、企业发展理论、价值低估理论和财富再分配理论等[2](P25-44)。于理论基础和动因理论本文因篇幅所限将不做研究。但是它们的确为现实企业并购给予了理论性的指导。

在激烈的市场竞争中，企业为了维持生存需要不断发展壮大，然而企业做大无非有两种途径：一是企业通过内部的积累进行发展；二是企业通过对外部市场进行并购。但是如果我们去研究美国、日本、欧洲等国家的跨国公司的发展历史（如沃尔玛和花旗集团等）及中国大型企业的成长历史（如海尔、海信和长虹等）都不难发现，不管国内还是国外很少有企业不是通过企业并购活动发展壮大的。因此我们不难得出结论：企业并购是企业发展壮大的一个非常好的战略选择模式。但是企业并购不一定会成功，科尔尼公司在1998～1999年对全球115个并购交易的调查表明，58%的并购交易未能达到预期价值目标而以失败告终[4]，因此为了提高企业并购成功的比率，我们需要对企业并购后的整合活动加以研究。一般而言，企业并购有三个阶段：一是战略选择阶段，二是并购实施阶段，三是并购整合阶段[5](P5)。然而前两个则是企业的战略、理念、愿景和规划，至于并购能否成功的真正原因，笔者认为则是并购整合阶段，因而它也就成为并购的关键因素之所在。

企业并购整合阶段有整合企业文化、企业战略、企业组织和管理、财务、人力资源、不同的客户及其他的各项业务活动等。但是笔者认为，虽然每个企业都能形成企业自己独特的竞争优势或核心竞争力，不论这些优势的外在表现形式是什么，但是有一点很重要，即企业的各种战略制订活动和利用稀缺资源的能力都是由员工来完成，各种理念、行为和文化的形成也都是由员工来塑造和规范。而且，人力资源已经成为现代企业的核心资源之一。人力资源以其价值性、有效性、稀缺性和难以模仿性等特点成为企业获取竞争优势的重要来源[6](P214-216)，当企业发生并购首先受到冲击的将是企业中的员工而不是诸如文化和财务等方面，这种冲击将会对员工产生影响。因而首先需要对人力资源进行整合或匹配机制的研究。我国学者罗谨琏从提高绩效的角度提出人力资源整合是指组织通过运用组织制度、激励、文化等手段与组织成员在目标、愿景、价值观等方面进行互相整合、互相适应、互相促进、共同提升，形成高凝聚力的团队的过程[5](P18)。本文针对上述概念的分析发现所有的人力资源整合过程必须要有充分的人力资源能力，才能够有效执行和落实并购整合的过程。因此，笔者将从人力资源能力匹配以适应企业并购的角度去研究问题的根本之所在。通过对员工心理和行为上的变化及其他不利于公司经营效益提高的问题，特别是员工流失问题和经营绩效的暂时下降等，提出有建设性意义的可行性的方案：（1）要解决员工心理和行为上的变化需要和员工进行充分的沟通，让员工明白公司的愿景建设和规划；（2）要避免公司优秀的人员流失现象的发生和经营绩效的下降，需要加强制度建设和采取适当的文化冲突管理；（3）要解决（1）和（2）必须建立强有力的领导层团队；（4）要充分发挥以上三点的作用，必须紧扣能本管理的思想及加强公司的人力资源能力建设，使公司有合适的人力资源供给使得企业并购后的人力资源匹配达到充分的一致性，也需要完成以上三点的工作人员不断提高自己的各种能力，这也为公司的其他整合活动提供了应有的基础，从而保证了企业并购的成功。

企业并购阶段对员工心理上的影响有：对企业信任度的降低、自我保护意识提高、信息传递速度的缓慢使人发生猜疑、员工对未来的不确定性和恐惧感等。在行为上的影响有：信息沟通和交流的无效、个人或部门产生协作困难、权力的扩大或弱化现象等[6]。为了解决上述问题引入有效的沟通和明确的愿景表达。沟通的目的是领导层或管理人员为了让并购双方企业员工对企业并购的支持和认可。虽然领导层和管理人员可以通过沟通指明公司的前进方向及调动一切可以调动的资源来完成任务，但是，如果员工对并购不理解及心理上的障碍未解决，会使并购整合中各项业务工作进展不顺，从而影响并购整合的整个计划的实施。因此，笔者认为选择非正式的传播渠道是一种有效的沟通媒介。因为在并购开始，员工会认为领导层传达的指示只能无条件地接受，以及领导者缺少对员工足够的承诺及在措辞上的含糊不清，尤其是关于裁员问题等；另外，员工提供的相关反馈信息也是无效。然而通过非正式的传播渠道可以更迅速和有效地传达员工的需要和意愿，使得员工明白到底并购是出于何种状况及原因是什么，从而为并购的各项工作顺利开展做好铺垫。此外，在沟通中不断地强化公司的愿景，愿景给新的公司提供了一个定位，使企业全体员工的努力和进取在愿景的构想下有了一个明确的方向感。而这种方向感使得公司在做出一系列有关公司重大的决策和规划的时候，领导层能够充满信心地发起变革，并且员工能够支持和理解这种变革，从而使得沟通效果达到最大化。

企业并购中的人才流失和经营绩效的下降，笔者认为可以通过制度建设和改变员工的心智模式解决。制度建设为企业并购中的人力资源匹配的成功提供了现实依据。激励机制和管理模

式是本文在制度建设中重点强调的。对新并购后的公司激励机制主要是重建科学的薪酬体系，对员工实行股权激励，采取目标管理方式诱发员工的工作动机和行为，对员工的行为采取鼓励和肯定的态度，奖励员工勇于冒险的精神，对员工的失败不予以惩罚，鼓励好的想法和提议，提供良好的用人环境和公平的晋升机制。但必须淘汰那些严重不满足工作岗位要求的员工（如态度和技能、工作效率等），适当的员工淘汰可以提高并购的整体效率。但是应该采取柔性的解雇技术和手段，尽量做到以人为本的管理思想和理念；与此同时，对被解雇的人力资源采用合理的安置，在理性的基础上采取人性化的方式，从而把组织意志转变为个人的自觉行动。暗示、沟通和合理的补偿方式是比较好的解雇方法。企业尽可能避免离职员工对公司的不满情绪，从而减少给公司造成负面的影响。对于管理模式的选择，应针对不同公司的领导风格及管理理念采取适合的管理模式，未必是实施统一的管理方法，人们适应新的管理理念和方法需要时间的酝酿，应采取多元化管理策略和方式，保持并购整合后经营绩效的提高。企业文化具有时代性、人文性、可塑性、系统性的特点，不同的文化背景决定了企业员工的价值观念、思维方式和行为准则的不同[7](P202)。企业并购中的文化冲突现象是不可避免的，因此，不同文化间的沟通和评估相当重要，不同企业文化的注入方式对于企业发展有不同的影响。我们应该选择最有利于对双方员工接受的，而且体现了并购后企业价值观和愿景的文化，从而通过文化凝聚力的方式促进公司业绩的不断增长。但是员工固有的行为方式很难改变，笔者认为应该从改变员工的心智模式中加以培育、塑造、突破和升华，减少文化冲突的存在。心智模式是彼得圣吉在《第五项修炼》中所引入的。它是指过去的经历、习惯、知识素养、价值观等形成的基本的、固定的思维认识方式和行为习惯[7](P202)。但是人的心智模式一旦形成，还将使人自觉或不自觉的从某个固定的角度去认识和思考发生的问题，并用习惯的方式予以解决，从而限制了我们思维的界限和做事情的方式。我们每个人的心智模式不仅仅决定我们如何认知我们周围的环境，而且会影响我们如何采取行动。它改变了我们的工作方式，也成为寻找突破的一个重要的思考问题的方法。因此，我们需要把心智模式的改变融入到企业文化当中去。虽然人们适应一个新的文化需要时间，也需要一定的修炼方可到达，但是它的确提供了一种解决问题的思路，从而引导我们更好地改变原有的心智模式去适应有利于企业发展的优秀的企业文化，而很少考虑这种文化是自己的还是从其他公司移植而来的，这也是我们在人力资源能力建设中需要重点所培训和开发的内容之一。

建立有执行力的领导层团队是使企业并购当中有效沟通、愿景规划、制度建设和文化冲突管理顺利进行的充分必要条件。在企业并购中，新公司的领导层不仅应该迅速到位而且需要有一个好的执行力，在一个缺乏支持和不确定的环境中做出适当的决策并非易事，这需要领导有很强的判断力、决策力、号召力和影响力。领导层也必须要控制整个并购局势，并且对并购中出现的问题非常清楚，从而可以根据事情的轻重缓急做出相应的计划和实施安排，以便有利于企业并购的成功概率[8]。

能本管理和人力资源能力建设是企业并购中所重点强调和建设的环节，它为企业并购的各项整合的成功实施提供了强有力的人力资源供给和保证。人力资源管理理念的发展经历了从物本管理到人本管理到能本管理的转变，如今在企业中所倡导的能本管理中能力是推动企业在知识经济时代发展和壮大的关键要素，企业也是把能力作为根本的或最终的价值目标和价值尺度

[9](P23-25)。也只有能力提高了才可以使得沟通、愿景规划、制度建设和心智模式的改变及领

导层团队的决策，因此必须以能力的提高为主导因素。在企业并购中，因其他外部因素的影响和内部运营环境的改变会使员工能力和工作岗位发生不匹配的现象。我们应该按照“有为应有位”和“有位应有为”的能岗匹配制度，采取积极和合理的方法解决出现的问题，而不是因为其他内部或外部原因对这种不匹配现象采取逃避或漠视的态度，暂时的不匹配会使整个并购或变革流程受到阻碍及企业的经营绩效和业绩增长受到影响。因此为了使能岗匹配制度在企业并购当中顺利实施，我们必须在并购整个阶段及时给企业员工的德能以引导和感化，技能的培训和开发及智能以挖掘和开导。为了实现企业并购的效率和效果，我们应以能力为核心把企业创建为能力型组织，以应对整个外部竞争环境的变化，充分挖掘能本管理的四大机制：能力发现机制、能力利用机制、能力开发机制和能力竞争和舍弃机制[9](P44-47)。我们应该充分发挥员工的潜在能力为公司带来最大的价值创造。其次在企业并购执行过程中加强企业员工的人力资源能力建设，这种能力建设能够不断的促进企业并购中人力资源匹配，从而使并购后整个公司业绩增长和长期发展提供了内在的人力资源供给保证。人力资源能力建设主要体现在学习能力、创新能力、管理能力、竞争能力、适应能力和革新能力等。这种能力建设应该包含公司全体人员而不是特指其中的一部分。

企业并购的发展速度在21世纪将会越来越快且交易金额不断增长。企业并购不仅仅局限于国内企业的并购，跨国公司的并购在20世纪（如2025年美国在线和时代华纳的并购及2025年中国联想收购IBM全球PC等）异常活跃。虽然并购的失败案例也会发生，但是，从整个全球范围来看并购趋势不可逆转。为了使并购整合成功，我们应先从人力资源能力匹配为基础，进一步完善并购后人力资源整合，配合其他的整合活动，从而使得企业并购能够成功。［参考文献］

［1］徐兆铭.企业并购理论研究与实证分析［M］.北京:中国财政经济出版社,2025.［2］扬洁.企业并购整合研究［M］.北京:经济管理出版社,2025.［3］张维,齐安甜.企业并购理论研究评述［J］.南开管理评论,2025,（2）.［4］马克思M 哈贝,佛里茨·克劳格,麦克R 塔姆.并购整合 并购企业成功整合的七个策略［J］.北京:机械工业出版社,2025.［5］罗谨琏.企业绩效的人力资源整合［M］.上海:同济大学出版社, 2025.［6］王云英著.中国优秀硕士博士论文.跨国企业并购中人力资源整合的实证分析研究［EB/OL］.中国期刊网.［7］彼得·圣吉.第五项修炼［M］.上海:上海三联书店,1994.［8］齐艳秋,等.论购并整合战略［J］.外国经济与管理,2025,（9）.［9］戚鲁,杨华.人力资源能本管理与能力建设［M］.北京:人民出版社,2025.

**第四篇：企业并购中的人力资源战略整合**

企业并购中的人力资源战略整合2025年02月01日 09:01:

31内容摘要自20世纪90年代中期以来，企业并购已成为一种国际化的趋势，但多数以失败告终，尽管原因多种，但人力资源没有得到有效整合是其中一个关键的原因。因此，文中提出企业并购中应从五个方面采取人力资源战略整合。

关键词并购人力资源整合管理战略

自20世纪90年代中期以来，在全球范围内产业升级、结构调整以及经济＿体化等因素的推动下，企业并购规模和数量一直呈现不断上升的趋势。但很多公司在并购中都忘记了“人”的存在，并常常在至关重要的时刻忽略了销售团队和企业的中层管理者，只是孤立地考虑整合本身的内容，认为整合只是从并购协议签订后到正式生产运营这﹁过渡期的工作，而没有意识到整合的持续性，忽视了人力资源战略整合的重要性。

一、企业人力资源的整合是并购成功的关键

在并购过程中，许多企业注重财务结构与并购后的商机、获利能力、法律程序等，容易忽略一个极其重要的因素——人力资源.事实上，人力资源在整个并购过程中占有非常重要的地位，因为并购行为在目标企业中带来的任何变化都必须考虑它对人的影响。按照财务和商业标准，无论收购优势有多明显，它们毕竟都是人创造的。并购中如果处理不好人力资源问题，并购后企业的一些优势将在激烈的市场竞争中消失殆尽，不仅不符合股东财富最大化的目标，也使并购企业很难获得并购的价值。因此，获得并购成功的一个重要因素就是要把握好并购中人力资源的价值，努力做好人力资源的整合。

并购将给企业员工带来心理上的焦虑、不安和紧张，使员工间的产生不信任和自我保护、抵制变化的行为，不仅影响员工的身体健康，而且使企业的生产率下降，经营业绩受损。另一方面，心理上的压力及并购后权力与利益的重新分配，会导致大量员工特别是高级经理人员、专业技术人员的主动离职，从而进一步造成企业并购的“人力成本”和企业经营业绩的损失。在并购中，采取人力资源战略整合的重要任务之一是要尽可能地避免或减少这些“人力成本”。

人力资源战略整合是引导企业内各成员的目标与企业目标朝同一方向靠近，从而改善各成员行为规范、提高组织绩效，既是目的，又是一个过程。人力资源战略整合是建立在人力资源管理基础之上的更高层面的目标，是人力资源管理的发展，也是基于系统观点和行为重组理论的激励，是发展了的激励。

并购过程中的人力资源整合主要工作有：有效评估当前的人力资源；决定哪些人才应当挽留下来；决定哪些人员应当重新安排或者解雇；建立人才数据库；保持管理队伍的连续性；学会如何管理和激励；有针对性的开展人力资源培训；接受指导与改进管理的机会；评价员工的适应性；评估工作动力；决定公司业绩的真正因素。

二、并购后人力资源整合的主要战略

(一)成立界面问题处理小组

企业的并购过程是一个震荡激烈、各种矛盾激化的非常时期，许多问题不是一开始就能够完全预料到的，双方管理容易形成敌意，也就是出现界面问题。为了不影响并购企业正常的生产经营秩序，需要成立一个界面问题处理小组，全面策划、组织和领导人力资源整合。成员由并购企业选派的主持工作的管理人员、被并购企业员工代表以及社会上聘请的管理专家组成，主要负责对一些并购中的人力资源政策解释、处理突发事件和制定人力资源整合的战略等工作，为企业的顺利并购扫清障碍，当人力资源整合完成以后，这一临时结构即可解散。

(二)与员工进行全面的沟通，以稳定人心

针对企业并购后而设计的组织方案，需要很深的企业战略前瞻性和很强的实际操作性，并购交易一宣布，就要求管理层立即提出一系列阶段的组织方案，并在随后的数周内执行。要尽可能跟员工及时沟通，使员工有一个初步的了解。虽然并购中变数太多，不能做太多的承诺，但是对当时的情况进行明确的说明是非常必要的，尤其是中层的领导，那些高层认为在并购之后将在公司中承担重要角色的管理者．更要保持跟他们随时沟通，帮助他们掌握应付并购中出现的混乱局面的技巧，这样才能达到稳定人心的目的。

在并购的初期阶段，人力资源部门在完成对目标企业的员工薪水、福利、劳资关系等的基本评估后，其工作重点就应该是加强与员工的沟通，主要是对员工心理的安抚，人力资源部门可以通过企业内部刊物、E-mail、人员任命、新规章制度的制订与实施等多种方式，让员工了解企业的经营环境与组织变革、了解变革可能面临的影响，关心并协助员工渡过并购尴尬期。

在并购过程中，面对双方员工的众多想法或猜测，沟通应遵循以下原则：①实话实说。沟通目标应清晰、全面、透明，关于企业的现状与未来发展都应与员工沟通。在沟通过程中应尽量避免让员工随意猜测，应让他们心中的问题有明确的答案；②沟通要集中。在与员工的沟通过程中，最好采用集中统一的方式面对面地进行，不要今天几个，明天几个，以避免出现沟通内容的不一致性；③沟通应采用一个正式的渠道。所有消息应保持统一口径，尽可能消除小道消息，以免影响员工的思想状态，还要从并购一开始就对员工进行持续的沟通，一直坚持到底。在沟通这一点上，德国戴姆勒与美国克莱斯勒的并购案例很值得我们借鉴。他们成立了Duinder-Chrysle TV电台，每天向全球36个国家以7种不同语言播送企业资讯，总裁还定期发送电子邮件给各地员工，并欢迎员工提问等。通过这些沟通方式，增进了员工对新企业的了解，减少了一些不必要的猜疑、矛盾与冲突，促进了企业并购的成功。

(三)做好并购后企业的人力资源整顿

许多并购案例的人力资源整顿工作的规划，均在并购后进行，这是因为必须进入并完全了解状况后才易下手。事实上，企业并购中的人力资源整合，必须要对员工进行重新选择和安排，做到“该留的留，不该留的不留”。

在明确了企业所需要的人力资源的类型和对企业原有人力资源状况分析诊断的基础上，制定人力资源取舍方案。一般来说，人力资源取舍是一项比较困难的任务，这决定了企业未来发展的人力资源的初始状况，而且这种状况将会影响到企业引进的人才的发展，所以，人力资源的取舍一定要慎重。因此，并购企业在进行目标企业员工的选择与安排时，应尽可能考虑以下几条原则，即：选择最合格的人力资源，将双方的强项变成新企业的资本；筛选过程完全基于员工的“能者得之”的原则，根据员工的能力、个人发展目标、工作经验是否符合新工作职位的要求而定；应优先考虑内部员工对岗位的适合性；人员的选择与安排，时间上不要拖得太久。根据国内外成功的并购经验，安排CEO以下三级管理层的时间最好不超过六个月，对一些普通岗位的人员安排一般在1-2个月即应完成。

采取行动保护关键员工。首先，作为并购企业的高层应在整合阶段尽快确定目标企业的不可或缺的重要员工；其次，要制定专门政策稳定这些员工。在选择、挽留、激励这些重要员工的过程中，可以采取职位、奖金、股票、股票期权等物质和精神的组合方式对其进行激励，使他们能够明显地看到在企业并购后自身的发展前景，从而成为企业并购成功的助推器。公司可以专门委任一位经理负责留住人才的工作。

要为目标企业人才提供充足的发展空间。美国著名的管理大师彼得·德鲁克对20世纪80年代世界范围的并购狂热作研究后，提出并购成功的五个重要原则之一，就是“在兼并的第一年内，极为重要的是让两个公司管理队伍中的大批人员，都受到跨越界线的重大晋升——即从以前的公司晋升到另一个公司。这样做的目的，是使得两个公司的管理者都相信，兼并为他们提供了个人机会”。其实重要的就是要坚持任人唯贤的做法，充分发挥职工的才能与创造力。我国总结出一个较好的经验是：“平稳过渡、竞争上岗、择优录用”，即并购后不急于调整，而是经过一段时间的熟悉了解，根据职工的实际能力水平，再定机构、定岗位、定人员，并通过考核，能者上，庸者下，各自找到适合其实际能力的位置。这种方法，既能充分发挥优秀人才的能量与作用，人尽其才，各尽其用，又能增强职工的竞争意识和紧迫感，进而发挥出职工队伍的潜力，实现并购双方技术、管理人员的优化组合，提高职工的整体素质。

直线管理者应鉴别出各个层面的关键员工，并与他们保持密切的联系，让他们参与密切的并购过程，如果这些人在并购的早期被忽视的话，他们往往会跳槽。近来发现，即使没有金钱的诱导和坚定的保证，对一些员工来说，只要让他们知道公司很器重他们并会在新组织中给他们提供发挥才能的机会，对他们来说是巨大的鼓励。

(四)增强员工的培训工作

并购后，员工的培训尤为重要，通过培训能把公司原本分离的运营基础紧密联系起来，以增强公司的盈利能力，不仅增强企业文化的融合程度，而且有助于促进合并公司双方之间的技能转移。员工培训主要在以下三个方面：第一，思想培训。使新的组织中的每位员工都能尽快明确组织的现状、战略、目标以及自己的任务、目标，帮助员工正确对待并购事件和人事调整，转变对并购的不良心理状态；第二，企业文化培训。并购后，并购方可能把自己的文化移植到被并购企业，也可能两种文化融合形成一种新的企业文化，引导员工的个人目标与价值观向企业组织的目标与价值观靠近；第三，岗位技能培训。通过培训使员工尽快熟悉新的环境对工作的要求，提高工作所需的技能，不断更新知识结构和观念，并在实践中能充分发挥积极性、创造性，不断提高业务水平和业绩水平。

公司进行重大并购的时候，就是对公司的员工进行重新评价和人员重新分配组合的时刻。员工培训既有助于对员工进行重新评价，又有助于决定如何对他们进行重新分配和组合，也就可以保证整合计划的顺利进行。

(五)进行企业文化的战略整合企业文化是一个企业在长期实践过程中形成的特有行为模式，包括物质文化、制度文化、价值观三个层面。好的企业文化是一个企业的核心竞争力之一，它具有不可模仿性。并购既是机制的或结构的并购，又是心理的或文化的并购。并购时，要分析清楚双方文化的优势是什么。文化本身没有好坏，只有合适与不合适。找到双方在文化上的优势，选择最符合新战略的文化元素，才能使企业文化推动公司发展。改变企业文化、提高员工表现水平的最为快捷的办法就是大张旗鼓地奖励表现好的人。那些想得到承认和奖励的人就会自动改变他们的行为并效法楷模。但如果没有奖励和承认，那些不乐意改变行为的人就会跳槽。

新的企业文化的整合应注意：明确并购是方式、手段，而不是目的；考虑双方企业的文化背景差异；文化整合要有耐心；杜绝以自我为中心的文化整合模式；明白文化整合的关键是要评估双方企业的文化特质，找出差距与相容性，然后再决定所采取的文化整合模式。

作者:万希 来源:《中国人力资源开发》2025年第1期

责任编辑：刘丽辉

**第五篇：企业并购**

企业并购

·考情分析

本章主要介绍了企业并购的动因与作用、企业并购的类型、企业并购的流程、并购融资与支付对价、并购后的整合、企业并购会计等内容。从应试角度看，可能涉及的案例题大致两种类型，一是并购方案的制定、评价与选择(其中的合法性分析);二是企业并购的会计处理。此外本章的内容也可以与第一章财务战略中并购战略、第三章股权激励中关于公司发生合并时的处理、第六章业绩评价与价值管理中企业价值的计算等。

·主要考点

1.企业并购的动因

2.企业并购的类型

3.并购流程中的一些特殊问题的处理

4.并购融资、支付对价与并购后整合 5.企业并购会计

·相关内容归纳

【考点 1】企业并购的动因

(一)企业发展动机

在激烈的市场竞争中，企业只有不断发展才能生存下去。

企业发展壮大的途径一般有两条：一是靠企业内部资本的积累，实现渐进式的成长;二是通过企业并购，迅速扩大资本规模，实现跳跃式发展。

两者相比，并购方式的效率更高。

(二)发挥协同效应

并购后两个企业的协同效应主要体现在：经营协同、管理协同、财务协同。

(三)加强市场控制力

横向并购——减少竞争对手——提高议价能力——提高盈利水平

(四)获取价值被低估的公司

(五)降低经营风险

控制风险的一种有效方式就是多元化经营。

——分析并购方案合理性的依据之一。

【考点 2】企业并购的类型

分类标志 类型 含义

1.并购后双方法人

地位的变化情况

收购控股

是指并购后并购双方都不解散，并购方收购目标企业至控股地位。绝大多数些类并购都是通过股东间的股权转让来达到控股目标企业的目的 吸收合并

是指并购后并购方存续，并购对象解散(大纲中关于这两种类型的解释错位)

新设合并

是指并购后并购双方都解散，重新成立一个具有法人地位的公司。这种并购在我国尚不多见

2.并购双方

行业相关性

横向并购

是指生产同类产品或生产工艺相近的企业之间的并购，实质上是竞争对手之间的合并。

纵向并购

指与企业的供应商或客户的合并，即优势企业将同本企业生产紧密相关的生产、营销企业并购过来，形成纵向生产一体化

混合并购

指既非竞争对手又非现实中或潜在的客户或供应商的企业之间的并购，如一个企业为扩大竞争领域而对尚未渗透的地区与本企业生产同类产品的企业进行并购，或对生产和经营与本企业毫无关联度的企业进行的并购

3.被购企业意愿

善意并购

是指收购方事先与目标企业协商、征得其同意并通过谈判达成收购条件，双方管理层通过协商来决定并购的具体安排，在此基础上完成收购活动的一种并购

敌意并购

是指收购方在收购目标企业时遭到目标企业抗拒但仍然强行收购，或者并购方事先没有与目标企业进行协商，直接向目标企业的股东开出价格或者收购要约的一种并购行为

4.并购的形式

间接收购

是指通过收购目标企业大股东而获得对其最终控制权。这种收购方式相对简单要约收购

是指并购企业对目标企业所有股东发出收购要约，以特定价格收购股东手中持有的目标企业全部或部分股份

二级市场收购

是指并购企业直接在二级市场上购买目标企业的股票并实现控制目标企业的目的协议收购

是指并购企业直接向目标企业提出并购要求，双方通过磋商商定并购的各种条件，达到并购目的股权拍卖收购

是指目标企业原股东所持股权因涉及债务诉讼等事项进入司法拍卖程序，收购方借机通过竞拍取得目标企业控制权

5.并购支付的方式

现金购买式并购

现金购买式并购一般是指并购方筹集足够资金直接购买被并购企业的净资产，或者通过支付现金购买被并购企业股票的方式达到获取控制权目的的并购方式

承债式并购

承债式并购一般是指在被并购企业资不抵债或者资产债务相当等情况下，收购方以承担被并购方全部债务或者部分债务为条件，获得被并购方控制权的并购方式

股份置换式并购

股份置换式并购一般是指收购方以自己发行的股份换取被并购方股份，或者通过换取被并购企业净资产达到获取被并购方控制权目的的并购方式 【考点 3】并购流程中的一些特殊问题的处理

(一)根据大纲中列出的完整的并购流程，判断并购案例中缺少的环节

1.确定并购对象后，并购双方应当各自拟订并购报告上报主管部门履行相应的审批手续。

国有企业的重大并购活动或被并购由各级国有资产监督管理部门负责审核批准;集体企业被并购，由职工代表大会审议通过;股份制企业由股东会或董事会审核通过。并购报告获批准后，应当在当地主要媒体上发布并购消息，并告知被并购企业的债权人、债务人、合同关系人等利益相关方。

2.并购协议签订后，并购双方应当履行各自的审批手续，并报有关机构备案。涉及国有资产的，应当报请国有资产监督管理部门审批。审批后应当及时申请法律公证，确保并购协议具有法律约束力。并购协议生效后，并购双方应当及时办理股权转让和资产移交，并向工商等部门办理过户、注销、变更等手续。

(二)其他问题

1.权益披露制度

2.国有股东转让上市公司股份

3.国有企业受让上市公司股份

4.财务顾问制度

——判断并购预案合理性的依据

【考点 4】并购融资、支付对价与并购后整合(一)并购融资

1.权益性融资(发行股票、交换股份)的含义及其优缺点

2.债务性融资(并购贷款、发行债券)的含义及其优缺点

3.混合型融资(可转换公司债券、认股权证)的含义及其优缺点

4.筹资成本分析

——判断融资方案合理性的依据

(二)支付对价

现金支付、股权支付、混合并购支付的含义及其优缺点

——评价支付对价方式合理性的依据

(三)并购后的整合

企业并购的目的是通过对目标企业的运营管理来谋求目标企业的发展，实现企业的经营目标，通过一系列程序取得了对目标企业的控制权，只是完成了并购目标的一半。

在收购完成后，必须对目标企业进行整合，具体包括：战略整合、业务整合、制度整合、组织人事整合和企业文化整合。

【考点 5】企业并购会计

(一)企业合并的判断

(1)企业合并的结果通常是一个企业取得了对一个或多个业务的控制权。构成企业合并至少包括两层含义：一是取得对另一上或多个企业(或业务)的控制权;二是所合并的企业必须构成业务。业务是指企业内部某些生产经营活动或资产负债的组合，该组合具有投入、加工处理和产出能力，能够独立计算其成本费用或所产生的收入。

(2)如果一个企业取得了对另一个或多个企业的控制权，而被购买方(或被合并方)并不构成业务，则该交易或事项不形成企业合并。企业取得了不形成业务的一组资产或是净资产时，应将购买成本按购买日所取得各项可辩认资产、负债的相对公允价值基础进行分配，不按照企业合并准则进行处理。

(3)从企业合并的定义看，是否形成企业合并，除要看取得的企业是否构成业务之外，关键要看有关交易或事项发生前后，是否引起报告主体的变化。

一般情况下，法律主体即为报告主体，但除法律主体以外，报告主体的涵盖范围更广泛一些，还包括从合并财务报告角度，由母公司及其能够实施控制的子公司形成的基于合并财务报告意义的报告主体。

【例】购买子公司的少数股权，是指在一个企业已经能够对另一个企业实施控制，双方存在母子公司关系的基础上，为增加持股比例，母公司自子公司的少数股东处购买少数股东持有的对该子公司全部或部分股权。根据企业合并的定义，考虑到该交易或事项发生前后，不涉及控制权的转移，不形成报告主体的变化，不属于准则中所称企业合并。

(二)企业合并类型的判断

1.同一控制下的企业合并

参与合并的企业在合并前后均受同一方或相同的多方最终控制且该控制非暂时性的，为同一控制下的企业合并。

2.非同一控制下的企业合并

参与合并的各方合并前后不受同一方或相同的多方最终控制的，为非同一控制下的企业合并。

【注意】09 年评分要求：用概念解释理由的不给分。

(三)同一控制下企业合并

1.合并日的会计处理

(1)合并方的确定

同一控制下的企业合并中，取得对参与合并的另一方或多方控制权的一方为合并方。

(2)合并日的确定

合并方取得对被合并方控制权的日期为合并日。也就是说，合并日是被合并方的净资产的控制权转移给合并方的日期。五个条件。

3.会计处理

原则：合并方对于合并中取得的资产和负债原则上应当按照被合并方的原账面价值确认和计量。

掌握两点：

(1)同一控制下的企业合并中，合并方对于合并日取得的被合并方资产、负债应按照其在被合并方的原账面价值确认，并且合并方所确认的资产、负债仅限于被合并方原已确认的资产和负债，合并中不产生新的资产和负债。

如果被合并方采用的会计政策与合并方不同的，应当按照合并方的会计政策对被合并方有关资产、负债的账面价值进行调整后确认。

合并方对于合并中取得的被合并方净资产账面价值与支付的合并对价账面价值之间的差额，应当调整资本公积(资本溢价或股本溢价)，资本公积(资本溢价或股本溢价)不足冲减的，调整留存收益。

(2)同一控制下的企业合并中，合并方为进行企业合并发生的各项直接相关费用，包括为进行企业合并支付的审计费用、评估费用、法律服务费用等，应当于发生时计入当期损益。

为企业合并发行的债券或承担其他债务支付的手续费、佣金等，应当计入所发行债券及其他债务的初始计量金额。企业合并中发行权益性证券发生的手续费、佣金等费用，应当抵减权益性证券溢价收入，溢价收入不足冲减的，冲减留存收益。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！