



并购重组后 的人力资源管控

文/马 瑞

近几年来,国务院实施的一系列产业调整振兴规划,掀起了各产业内企业集团并购重组热潮。仅钢铁行业,2008年就发生了唐钢邯钢联合重组、宝钢重组韶钢和广钢等17起并购重组案例。由于国有企业体制及自身管理水平的限制,并购重组后往往管理控制不到位,没有达到预期的目标。一些国企合并重组后没有真正形成一体化管理,甚至“集而不团”,造成严重的内耗。

企业在并购时大多注重财务结构与规划、并购后的商机与获利,以及对相关法律程序的了解等,却忽略人力资源管理这一重要因素。事实上,企业并购首先冲击到的就是人力资源管理问题。据统计,在并购失败的案例中,85%的CEO承认

人力资源整合的失败是导致并购失败的主要因素。由于并购企业的发展历史、企业文化、管理模式等各不相同,管理水平也参差不齐,这必然带来一系列的人力资源管理问题。因此,只有选择恰当的人力资源管理控制策略,才能使双方在制度、管理和文化上协同运作,增强企业的核心能力,实现并购重组既定目标。

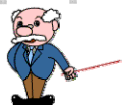
一、并购重组后人力资源管控问题

1.重资产轻人和。企业并购重组尤其是国有企业重组一般伴随着大规模的资产转让与人员安置问题。管理层往往忽视对新公司的人

力资源重组规划,甚至认为重组后的人力资源工作就是安置职工。因而不能对原企业的核心人才进行识别,并建立有针对性的人力资源规划,最终造成核心人才流失,给重组后的企业发展带来不必要的损失。

2.先重组后设计。国有企业并购重组一般有两种情况,即政府主导型并购重组和市场驱动型并购重组。由于国有企业的所有权特性,很多并购重组是在政府主导下实现的,缺乏充分的规划和科学的决策,往往是并购重组的消息已经昭告天下,而重组的实际行动方案还在设计之中。先重组后设计、边重组边设计的操作方式必将带来一些遗留问题,特别是缺乏系统设计的“过渡方案”,给重组后新公司的

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

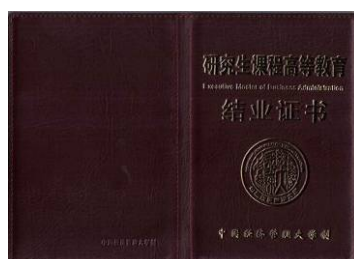
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式(中国工商银行，比较方便快捷)收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

人力资源管理造成混乱。

3.人力资源制度差异。人力资源的各项管理制度是企业在发展中逐步建立起来的,并购双方的人力资源制度可能不尽相同甚至有很大的差异。而人力资源整合会涉及到每个员工的切身利益,如薪酬、绩效考核、福利、培训、职业生涯规划等。在双方制度存在较大差异的情况下,就存在如何确立新制度的问题,如果双方的制度没有很好地融合,就会导致合并重组后的人力资源成本居高不下,达不到资源优化的目的。另一方面,在人力资源管理整合时,如果将被并购企业的组织结构、薪酬、绩效等制度强行改动,则会引起被并购企业员工的消极情绪或行为。

4.文化冲突。每个企业都有自己的企业文化,被并购企业原有的文化不会随着并购立即消失,仍然会在一段时间内影响员工的心理和行为模式。文化差异是企业并购后人力资源整合的一块“很难啃的骨头”。并购双方不同文化之间的差异是客观存在的,如果不能实现文化融合,原有的企业文化继续保持强势,就有可能成为重组后企业中的非组织文化,从而导致重组后的企业决策不畅、制度执行不力、沟通堵塞、冲突不断等问题。

5.管理人员重组问题。企业重组后面临着高层管理人员重组问题,如果重组后企业管理层中没有被并购企业的原有主管人员,就会导致并购后的不确定性,如产品开发受阻、决策延缓等情况发生。另外,国有企业中“能上不能下、能进不能出”、“铁饭碗”的传统观念,按资排辈等现象在重组后仍然存在,重组后选派管理人员时如果不能做到因事择人,就会出现人才

缺乏和人才浪费并存的现象。

二、并购重组后人力资源管控对策

1.制定人力资源战略规划。企业重组后的人力资源战略规划必须以重组后的战略发展目标为基点,从企业人力资源的“质”和“量”入手,评估目前企业人力资源的质

量、外部环境等因素选择不同的管控模式。集团管控模式决定了人力资源管控模式,只有正确合理地选择适合企业自身特点的人力资源管控模式,才能最大化的提升人力资源管理价值。

根据笔者咨询经验以及对我国人力资源管理现状的总结,并购重组后的集团化企业有三种人力资源管控模式,即运营管控型、战略管控型、财务管控型(见图1)。

集团管控模式	运营管控型	战略管控型	财务管控型
人力资源管控模式	●全面管理型(业务操作型)	●监管型(政策指导型)	●分散管理型(顾问型)
适用集团	●首次集团化企业 ●单一或基本单一业务系统	●处于快速发展阶段 ●二至三个甚至多个相互关联的业务	●多元化、地域分散、产权多样、产业复杂
特点	●管理具体的职能如招聘、培训、薪酬和绩效等	●管理最高行政管理人员,制定和协调重要的人事政策	●仅仅管理高层管理人员

图1 集团化企业人力资源管控模式

量是否能够适应未来发展变化的需要;预测未来对人力资源质和量的需求是通过对未来需求的预测与目前人力资源质量的比较,分析差距,实施规划,达成未来企业人力资源质量需求与供给一致的管理过程。

重组后的人力资源规划主要解决两个问题:一是重组后企业未来的发展需要哪些人才;二是为了实现重组目标,应该制定什么样的人力资源管理政策。另外,由于国企的特殊背景,重组后对于不能适应新岗位的员工,如何将这些人员通过培训重新上岗、妥善安置,这些都必须通过人力资源规划进行统筹安排。

2.选择人力资源管控模式。并购重组后的企业应根据集团战略定位、行业特征、商业模式、管理水

全面管理型:即重组后对整个集团各级子公司的人力资源进行统一管理。如海信集团就采用这种模式,各级子公司的人力资源管理受总部的约束,只有执行权。根据海信的管理理念,只有从集团的高度,结合产业变革、结构调整、职能调整等进行人员的统一调配,才能充分发挥集团人力资源的整体优势。

监管型:重组后集团总部只负责人力资源管理政策、制度的制定与监督执行,宏观调控集团人力资源,将具体的人力资源管理权赋予各子公司,各子公司可以在集团统一政策允许范围内,根据自身特点制定适合自己的政策与制度。如中国建设总公司和中国化学工程集团公司都采取这种管控模式。

分散管理型:在这种管控模式

下,集团总部对各子公司的管理按业务与集团关系紧密程度的不同,采取不同的人力资源政策和制度。如中粮集团属于典型的分散管理型,它拥有中粮贸易、中国粮油、中国食品等九家下属单位,各下属单位又有若干业务单元,有些采取集权管理,有些则采取分权管理。如人力资源规划、招聘、培训、素质技能管理等可以集权管理,由集团总部统一规划实施。对于薪酬管理、绩效考核、考勤休假管理等可以分权管理,给成员单位一定的个性化管理权限。

正确定位人力资源部门的职能。不同管控模式决定了双方在人力资源管控中的不同职责,人力资源部门职能的界定要适应企业人力资源管控体系的完善程度。被并购企业人力资源部经理可以由集团外派,也可以从企业自身产生,但专业管理输入端归口集团人力资源管理中心。在不同的管控模式下,人力资源管理的策略与手段不尽相同。一般集团总部人力资源的职能定位有全面管理中心、监管中心、服务中心三种功能(见图2)。

3. 选聘被并购企业管理人员。

为快速有效地度过动荡期,应尽快确定被并购企业最高层管理人员。我们认为,在选派主管人员时应坚持互补原则,一方面选派关键人才输送到被并购企业,另一方面,还要尽可能地发挥被并购企业原有人才的作用,这既有利于充分利用人力资本,同时也减少了员工对外来文化的抵触情绪。企业可根据实际情况综合考评,留用部分原企业优秀管理人员,落实并购企业对被并购企业享有的主要经营者的任免权。在派出人员时企业应把握好“宽度”和“深度”。

一般来说,在全面管理型集团管控模式中,集团公司比较倾向于派出人员管理机制,如中粮集团的中高层多为总部派出人员。监管型管控模式下更适合原有企业管理层留任。如中国铝业公司在焦作万方并购重组过程中,董事长、总经理都没换,还是原有的一班人马。共同的企业愿景再加上集团公司的信任,原有管理层逐步接受了中铝公司的管理文化,自觉地把我的企业融入到中铝公司整个管理过程当中。中铝集团公司还针对原有管理人员定时举办了培训,极大地促进了这家分公司员工快速融入中国铝业公司管理文化中来。

4. 建立全面的激励和绩效考核机制。重组后的企业应根据企业的生产经营特点和战略目标设定全面的激励和绩效考核机制。在双方制度存在较大差异的情况下,可以综合两种制度的优点建立新的绩效考核

核机制,切不可对被并购企业的组织结构、薪酬、绩效等制度强行改动,如果新的薪酬标准比原来降低了,就容易引起员工的不满。

设计合理的薪酬体系和分配制度,使核心员工得到具有市场竞争力的待遇。在国有企业人力资源整合中,对高层管理人员的激励非常重要,实施全面的薪酬管理,是实现高管进行全面激励和有效管理的最优模式。我们经过多年的实践和研究,针对大型集团企业设计了高管薪酬激励模式(见图3)。

5. 融合企业文化,创造通畅的信息沟通渠道。文化是企业实现愿景、创造价值的重要辅助工具,运用什么样的文化战略对并购后的企业管控至关重要。

人力资源文化整合的任务就是找出公司文化的差异与相同之处,根据实际情况进行企业文化的传播、重塑或延伸。行业的差异和原

HR管控模式	全面管理型	监管型	分散管理型
总部职能	<ul style="list-style-type: none"> ● 整个集团人力资源管理的实施者,包含人力资源规划、集团人力资源组织建设和等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人力资源政策的制定和监管 ● 核心业务的操作、集团人力资源规划、集团人力资源组织建设和等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 通过资源调配服务发挥总部的价值
分子公司职能	<ul style="list-style-type: none"> ● 不设置人力资源部 	<ul style="list-style-type: none"> ● 集团人力资源政策的执行 ● 具体的人力资源事务管理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多元、地域分散、产权多样、产业复杂

图2 人力资源部门职能定位

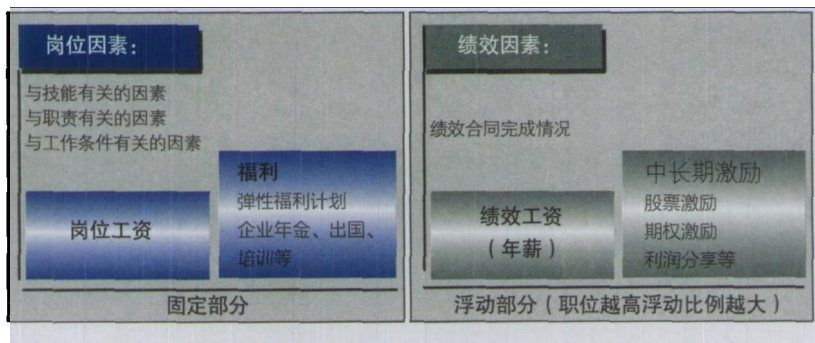


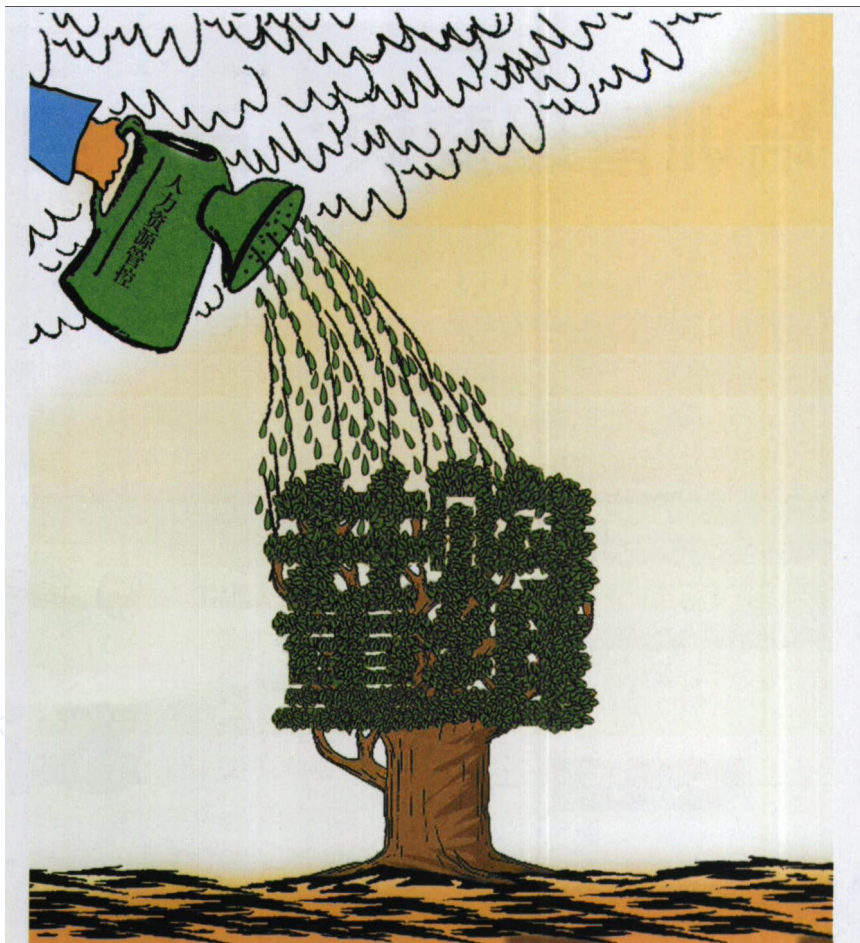
图3 企业高管薪酬激励模式

企业的经营状况往往是决定文化融合方式的重要因素。一般来说,当发起并购的企业具有强势的文化时,企业文化会直接传播到被并购企业。比如说纵向并购,一般是强势企业对产业链的整合,比较适用于直接传播式的文化整合。当两企业之间的文化差异较大,特别是横向并购(同业竞争者并购)时,就需要对合并后的企业文化进行重塑和一定程度的延伸,形成新的、被全体员工认可的企业文化。如2008年济钢和莱钢联合重组,两者是强强联合,不存在文化上的优势和劣势,重组后的企业文化就不能做简单的加减法。

文化整合首先要调查分析各企业的原有文化,提炼出核心价值观,找出可能有利于重组后的企业发展和可能阻碍企业发展的文化因素,据此确定整合的可能性与整合程度。然后根据企业的发展战略,再吸收原企业文化的精髓、剔除原企业文化中不利于发展的因素。

同时,企业还需要通过正式和非正式的沟通渠道,加强沟通,增强员工对新公司的认同感,使其更好地为公司创造价值。并购重组前期,管理层应让员工清楚整个并购的大致情形,消除员工的顾虑。在并购后,积极听取广大员工的心声,了解他们的意愿,尽可能地满足大多数人的要求,逐步达到管理上的融合。

6. 借助合适的人力资源管理工具。重组后的企业集团人力资源管理相对比较复杂,需要借助先进的信息管理技术才能进行有效的管理。人力资源信息化不仅使管理者有更多时间和精力进行战略性思考,还搭建起标准化、规范化、网络化的工作平台,将人力资源管理



链上的不同角色联系起来,真正实现企业的“全面人力资源管理”,以提高有形和无形资产的运营效益。根据企业集团人力资源管控模式的不同,eHR系统有集中式、分布式和混合模式三种实施方案相对应。

集中式:对于运营管控型的集团企业,总部集中存储各子公司的人员数据库,子公司不设人员数据库。集中式应用是一种基本应用模式,其特点是把企业所有的人力资源数据集中存储,各层分支机构数据及时更新。

分布式:分布式模式中各子公司有相对独立的管理权限,人力资源数据分开存储,各自在本地维护自己的数据,集团总部可以根据对下属企业管理力度的不同,要求其定期将必要数据传递到上级企业的

数据库中,供集团领导分析决策,以达到集团管理的目标。这种eHR模式比较适合战略管控型的企业。

混合模式:混合式模式就是对于集团企业中网络条件具备、管理力度强、人员简单的子公司采用集中式管理,数据集中存储在集团总部;而对于集团企业中网络条件不具备、管理力度弱、人员复杂的下属企业采用分布式管理,定期将分布存储的数据汇总,供集团总部进行人力资源调配和决策分析。这一模式适用于分散管理型的集团公司。^[5]

作者简介

马 瑞 北京仁达方略管理咨询公司副总经理