

人力资源对并购交易决策的作用研究

金莹

吉林省舒兰市 HRC 社群

摘要：本文深入探讨了人力资源与并购决策之间错综复杂的关系，全面探讨了人力资源在整个并购过程中发挥的多方面作用。本研究从组织中的人力资源概述开始，探讨了人力资源在并购规划、尽职调查和并购后整合中的参与情况。人力资本评估，包括员工技能评估和文化整合，是一个至关重要的方面。文章概述了在并购中优化人力资源的策略，包括规划最佳实践、有效沟通策略、人才保留技巧以及领导层在人力资本管理中的作用。通过应对并购过程中人力资源整合所面临的挑战并利用其中的机遇，企业可以驾驭复杂的转型，并培养一支具有凝聚力的高绩效员工队伍。这项研究为学术和实践领域提供了宝贵的见解，使人们对人力资源与并购决策之间协同作用的动力有了细致入微的了解，从而为旨在利用人力资本在动态的企业环境中实现可持续增长和成功的组织提供了路线图。

关键词：人力资源；并购决策；重要作用；优化策略

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-627X.2023.05.091

一、引言

（一）背景

并购（M&A）是组织为实现增长、协同效应和竞争优势而采用的战略工具，是当代商业动态景观的特点。在此背景下，人力资源在并购决策中的作用受到了广泛关注。合并不同的组织文化、调整不同的人力资本以及驾驭复杂的劳动力整合等错综复杂的问题带来了多方面的挑战。本研究试图深入探讨人力资源与并购决策之间的微妙互动关系，深入探讨人力资源在影响企业合并结果方面发挥的关键作用。

从历史上看，并购活动一直是企业领域经常出现的现象，其频率和规模随着全球化和对战略优势的追求而不断扩大。从历史角度看，考虑到并购交易发生的不同社会经济背景，有必要理解并购决策范式的演变。此外，并购的影响超出了财务方面的考虑，还包括从根本上决定组织成败的错综复杂的人文因素。因此，要将本研究置于更广泛的企业战略和组织动态框架内，就必须全面了解其背景。

（二）研究的意义

研究人力资源在并购决策中的作用，其意义怎么强调都不为过。并购活动虽然有望带来巨大收益，但往往会遇到文化不协调、员工抵制和领导力挑战等障碍。本研究通过阐明有效的人力资源管理如何成为并购成功的关键，填补了现有文献的空白。通过认识和减少人力资本整合中的潜在隐患，企业可以提高其战略能力和运营效率，最终促进可持续增长。

此外，这项研究的意义还延伸到了更广泛的企业界，为从业人员、政策制定者和学者提供了启示。随着企业在相互联系日益紧密的全球环境中运营，以对人力资源动态的微妙理解来驾驭错综复杂的并购活动的的能力，已成为组织的应变能力和长久发展的必要条件。

（三）研究目标

本研究的总体目标是全面调查人力资源在并购决策中的作用。本研究的具体目标包括：

（1）分析影响并购决策的各种因素，确定人力资源在这一多元决策环境中的重要性。

（2）研究并购过程中不同阶段的人力资源整合，包括并购前规划、尽职调查和并购后整合。

（3）提出并评估在并购中优化人力资源的战略，包括规划、员工沟通、人才保留和领导力管理方面的最佳实践。

二、了解并购（M&A）决策

（一）并购的定义

并购（M&A）活动是组织为整合资源、扩大市场占有率或实现协同效应以增强竞争优势而采取的复杂战略行动。所谓“合并”，是指两个或两个以上的组织合并成一个实体，通常拥有共同的所有权和决策结构。另一方面，“收购”涉及一个实体控制另一个实体，通常是通过购买多数股权或全部资产。兼并和收购的区别在于兼并中参与实体的平等性，而收购则涉及明确的收购方和目标。了解这些定义的细微差别对于后续探索并购决策的背景至关重要，它为我们理解企业为实现其企业目标而采用的各种战略提供了基础。

并购交易在塑造行业和经济体的竞争格局方面发挥着举足轻重的作用。兼并通常会使企业强强联合，分担风险，提高运营效率。另一方面，收购可以为收购公司提供进入新市场、获得新技术或新能力的机会。并购活动背后的动机多种多样、错综复杂，涉及战略、财务和运营方面的考虑。因此，全面了解并购的定义和区别，对于后续分析人力资源如何与这些多方面的交易相互交织，并在不同阶段影响决策至关重要。

（二）并购交易的类型

并购交易的形式多种多样,每种形式都由相关组织的战略目标和具体情况决定。横向兼并涉及同行业实体的合并,目的是实现规模经济、减少竞争和增强市场力量。反之,纵向兼并涉及同一供应链中的组织,目的是简化流程、降低成本,并对生产或分销过程施加更大的控制。企业集团兼并涉及不同行业的实体,其动机往往是通过多元化来降低风险或抓住新的市场机遇。了解这些不同类型的并购交易,对于辨别支撑决策过程的不同组织动机和协同效应至关重要。

每种类型的并购交易都会带来独特的挑战和机遇,因此必须采取量身定制的人力资源管理方法。例如,在横向并购中,各组织在同一行业开展业务,人力资源的整合可能涉及调整类似的工作角色、简化流程和解决潜在的冗余问题。相反,在企业集团合并中,各组织来自不同的行业,所面临的挑战可能是如何沟通不同的组织文化和技能组合。因此,理解每种并购类型的细微差别对于把握人力资源整合的复杂性至关重要,这也是本研究的一个重点。

(三) 影响并购决策的因素

参与并购活动的决策受到战略、财务和运营等多方面因素的影响。战略因素包括追求市场扩张、技术创新或获得竞争优势。财务因素涉及估值、融资方案和潜在投资回报等方面的考虑。运营因素包括生产、分销和管理流程的协同效应。此外,监管环境、经济状况和行业趋势等外部因素也会对并购决策产生重大影响。认识这些因素的相互作用对于理解企业在考虑并购活动时所经历的复杂决策过程至关重要。由于本研究的重点是人力资源在这一背景下的作用,因此了解并购决策的更广泛情况为后续分析和探索奠定了基础。

三、人力资源在并购决策中的作用

(一) 组织中的人力资源概述

人力资源(HR)是组织内的基石,在人才管理、员工发展和培养良好的工作场所文化方面发挥着举足轻重的作用。在并购决策中,人力资源部门成为战略合作伙伴,在组织变革的复杂动态中发挥着重要作用。组织中的人力资源概况包括招聘、培训、绩效评估和员工关系等职能。这些职能共同促进了组织人力资本的发展和维持,而人力资本是一项重要资产,深刻影响着并购努力的成败。在更广泛的组织框架内对人力资源实践进行细致入微的了解,为仔细研究其在并购决策中的作用奠定了基础^[1]。

(二) 人力资源在并购中的整合

人力资源在并购活动中发挥着多方面的作用,在并购过程的各个阶段都有所贡献。

在并购前的规划阶段,人力资源的参与具有战略性

和前瞻性。人力资源专业人员与组织领导层合作,评估企业文化的兼容性,确定潜在的协同领域,并评估即将进行的合并对劳动力的影响。这包括分析劳动力结构、识别冗余、制定使员工技能组合与新组织目标相一致的战略。合并前的规划为成功的人力资源整合定下基调,强调采取积极主动的措施来预测和应对潜在的挑战。

在尽职调查过程中,人力资源部门要对合并双方的员工队伍和文化方面进行彻底审查。这包括评估雇佣合同、评估员工满意度和参与度,以及确定任何可能影响整合的法律或文化障碍。尽职调查阶段对于发现潜在的人力资源相关风险和确保全面了解将形成合并后格局的组织动态至关重要。

并购后整合是一个关键时刻,人力资源实践的有效性深刻影响着并购努力的成败。人力资源部门的任务是协调员工队伍的和谐融合,调整政策和程序,培养统一的组织文化。这一阶段包括管理员工过渡、透明地传达变化以及实施计划以减少潜在的抵触情绪。成功的合并后整合取决于人力资源部门驾驭复杂的人力资本调整的能力,确保员工队伍具有凝聚力和积极性,为实现战略目标做出贡献。

(三) 人力资本评估

人力资本评估是并购决策不可或缺的组成部分,包括对员工技能组合和文化一致性的评估。

对员工技能组合的评估涉及对合并后员工现有能力和专业知识的细致检查。人力资源部门在确定互补技能、弥补差距、制定人才发展和保留战略方面发挥着重要作用。这一过程不仅能确保基本职能的连续性,还能使组织充分利用合并后员工队伍的综合技能所产生的协同效应。

文化一致性是人力资本评估的一个细微方面,包括界定组织身份的共同价值观、信仰和规范。人力资源部门在评估和弥合合并实体之间的文化差异方面发挥着核心作用。文化协调战略可包括有针对性的培训计划、跨文化交流活动和建立共同的组织价值观。充分了解文化上的细微差别,对于营造具有凝聚力的工作环境、最大限度地减少可能阻碍并购成功的文化冲突的可能性至关重要。

(四) 挑战与机遇

在并购决策中整合人力资源并非没有挑战。一个突出的挑战是,由于工作保障的不确定性、报告结构的变化或组织文化的转变,员工可能会产生抵触情绪和士气问题。人力资源部门必须通过有效的沟通、变革管理策略和旨在解决员工顾虑的措施来应对这些挑战。此外,与雇用合同、福利和劳动法有关的法律和监管复杂性也提出了挑战,需要人力资源部门的专业知识来解决^[2]。

反之,有效的人力资源整合也为组织提升提供了机会。兼并为人才协同效应提供了一个平台,员工队伍的专业知识和技能结合在一起,可以超越每个实体各自拥有的知识和技能。人力资源部门作为人才管理和发展的促进者,可以充分利用这些机会,在新组建的组织内部培养一种持续学习、协作和创新的文化。在并购活动中对人力资源进行有效调整,可以使员工队伍不仅能够适应变化,而且能够积极促进战略目标的实现。在这种情况下,了解人力资源整合中固有的挑战和机遇对于寻求成功并购结果的组织来说至关重要。

四、并购中优化人力资源的策略

(一) 并购规划的最佳实践

在人力资源领域进行并购规划的最佳做法需要采取系统的方法来预测和应对与劳动力相关的挑战。在并购前阶段,组织必须进行全面的人力资本分析,找出冗余和技能差距。积极主动的规划包括建立一个专门的人力资源团队来监督整合过程,确保关键人员参与决策。向人力资源专业人员明确传达合并的战略目标,有助于使劳动力规划与更广泛的组织目标保持一致。将人力资源专家纳入尽职调查过程,可以对两家公司的文化和人事方面进行彻底审查,为整合战略提供重要见解。通过这些最佳实践融入规划阶段,企业可以为整个并购生命周期内无缝、有效的人力资源整合过程奠定基础。

(二) 员工沟通策略

有效沟通是管理并购中人的方面的关键,人力资源部门在制定和实施沟通战略方面发挥着核心作用。在并购活动等不确定时期,公开透明的沟通至关重要。人力资源专业人员必须制定清晰一致的信息,消除员工的顾虑,提供有关合并背后的理由、工作角色的潜在变化以及合并的预期收益等信息。建立多种沟通渠道,如全体会议、书面材料和数字平台,确保员工通过各种渠道接收信息。此外,创造双向交流的机会,让员工表达关切和提出问题,可以培养包容意识,帮助缓解焦虑。通过战略性沟通,人力资源部门不仅能解决眼前的挑战,还能培养积极的组织文化,有利于合并后的成功整合。

(三) 留住人才的技巧

人才保留是并购情景下人力资源管理的一个重要方面,旨在保留组织内的知识资本和关键技能。人力资源专业人员可以采用各种技术来加强人才保留,包括制定有针对性的保留计划、提供职业发展机会和有竞争力的薪酬方案。在合并过程中,对表现出色的员工进行表彰和奖励,可以增强员工的价值感和忠诚度。此外,提供职业发展机会和提高技能的途径也有助于提高员工的参与度和忠诚度。此外,人力资源部门的职责还包括创造一个支持性的工作环境,承认合并所带来的挑战,表明

组织对员工福利和职业发展的承诺。通过实施有效的人才保留战略,人力资源部门通过保留关键人力资本,在保障组织竞争优势方面发挥了重要作用^[3]。

(四) 领导力在人力资本管理中的作用

并购背景下的领导力不仅包括行政决策,还包括人力资本管理。人力资源部门与组织领导者合作,培养共同的愿景、价值观和目标,确保领导团队与并购的总体目标保持一致。领导层与人力资源部门的合作在激发员工信心、传达对合并成功的承诺以及体现理想的文化特质方面起着关键作用。人力资源专业人员与领导层密切合作,在组织内部发掘和培养关键人才,建立领导梯队,确保整个整合过程的连续性和稳定性。领导层在变革管理中的作用,包括解决员工关切的问题、培养协作文化以及倡导新成立实体的价值观,都会对人力资源整合的成功与否产生重大影响。通过战略合作,领导层和人力资源部门共同应对并购过程中人力资本管理的复杂性,营造有利于组织发展和成功的环境。

结语

总之,本研究探讨了人力资源与并购(M&A)决策之间错综复杂的相互作用,强调了人力资源在整个并购生命周期中塑造成功结果的关键作用。研究从全面概述组织中的人力资源开始,探讨了人力资源如何促进并购规划、尽职调查和并购后整合。人力资本评估,包括员工技能评估和文化协调,成为有效并购决策的一个重要方面。会上还阐述了在并购中优化人力资源的战略,包括规划的最佳实践、沟通战略、留住人才的技巧以及领导层在人力资本管理中的作用。通过了解并购活动中人力资源整合所固有的挑战和机遇,企业可以提高驾驭复杂过渡的能力,并培养一支具有凝聚力的高绩效员工队伍。这项研究为学术和实践领域提供了宝贵的见解,对人力资源与并购决策之间协同作用的动力有了细致入微的了解。随着企业不断进行战略整合,本研究的发现为企业提供了一个路线图,帮助企业在动态的企业环境中利用人力资本实现可持续增长和成功。

参考文献

- [1] 范英明, 杨思敏. 企业并购文化整合中人力资源管理的作用[J]. 上海管理科学, 2022, 40(1): 68-77.
- [2] 张弘. 企业并购过程中的人力资源管理问题与对策[J]. 科技经济导刊, 2021, 29(5): 91-92.
- [3] 刘洁, 黄维. 并购企业人才管理策略[J]. 现代企业, 2023, 37(3): 109-117.

作者简介: 金莹(1976.7-),女,汉,籍贯:吉林省舒兰市,硕士,研究方向:人力资源管理。