



智享会

HR Excellence  
Center

企业并购中的人力资源整合

Visiting us at  [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)





## ★ 人力资源智享会新浪官方微博

在新浪微博搜索：人力资源智享会HREC

在浏览器键入链接：[e.weibo.com/hrec](http://e.weibo.com/hrec)



## ★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注

# 企业并购相关问题与风险

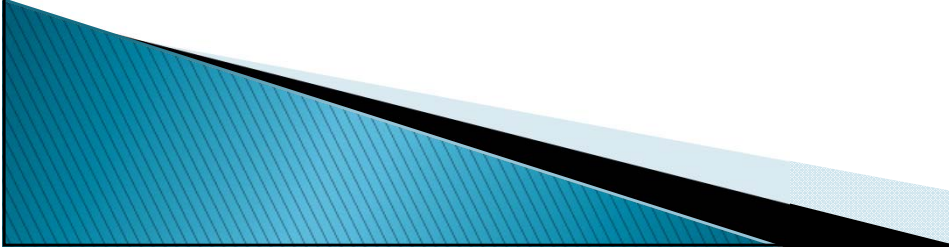
- ▶ 盈利性（财务问题）
- ▶ 资源优化（经营问题）
- ▶ 市场研究（营销问题）
- ▶ 技术问题（IT 问题）

与人事相关的问题 ???

# 案例研究:

戴勒姆-克莱斯勒 (DCX) 合并  
-文化冲突.

# M&A HR 问题与风险

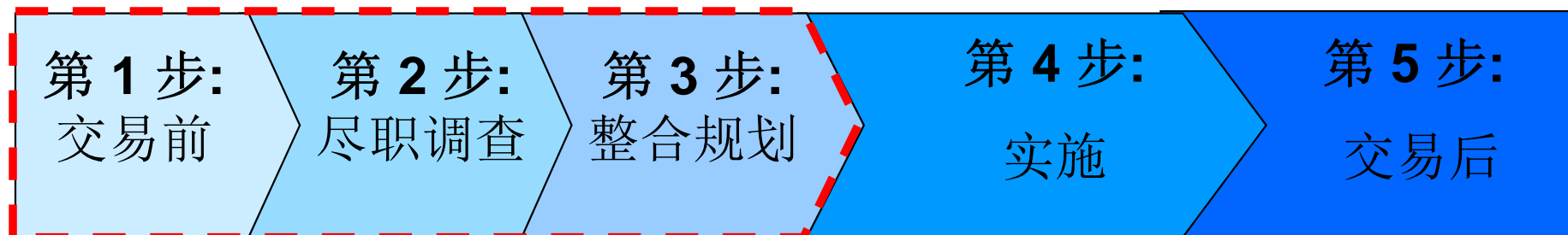
- ▶ 对合并两种文化的困难估计不足。
  - ▶ 对技术人才转移问题估计不足。
  - ▶ 被兼并公司员工积极性不足。
  - ▶ 被兼并公司关键员工离职。
  - ▶ 投入太多精力到“完成并购”中，对并购后规划和整合投入不足。
  - ▶ 因责任不明确和并购后冲突造成决策的延误。
  - ▶ 因关注被兼并公司而忽略现有公司员工福利。
- 

# 跨境并购所产生的问题与风险

- ▶ 国际并购和国内并购风险的不同之处是什么？

# 并购阶段

合并前



- HR是并购团队中的一员
- 交易中的每一步都需要更多的投入及更多信息和分析

# 交易前

- 企业目标
  - 确定促成并购的策略；
  - 定位选择目标；
  - 确定潜在商业机会；
  - 确定关键成功因素并公布目标意图
- 本阶段人力资源的作用是什么？

# 尽职调查

- 企业目标
  - 从目标处收集分析信息
  - 评估领导团队
  - 总结发现结果、问题和风险
  - 做成并购或不并购决策
- *本阶段人力资源的作用是什么？*

# 整合规划

- 企业目标
  - 设定交易条款
  - 使用之前收集到的信息，制定方案，最大程度上降低业务中断来整合公司
  - 完成交易
- 本阶段人力资源的作用是什么？

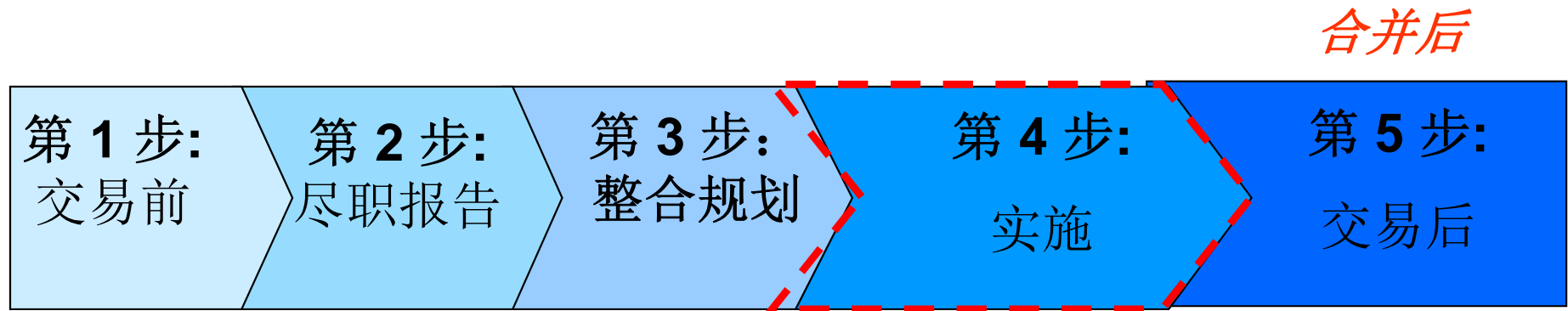
# 并购 阶段



➤ **HR** 有其自己的实施团队

➤ **本阶段人力资源的作用是什么？**

# 并购 阶段



- **HR** 是交易评估团队的一员
- 交易团队评估协同效益的成功之处以及初始策略的成果
- **本阶段人力资源的作用是什么？**

# 尽职调查的重点

- 资产、债务和支出
- 潜在成本节约和协同效益
- 证实财务记录
- 组织适配
- 文化规范和价值
- 技术
- **HR 能力**
- 管理才能的深度
- 人才留任
- 管理团队的目的和思维模式
- 劳动力相关问题
- 整合风险

# 尽职调查- 员工福利

- 为什么福利尽职调查如此重要？
- 这是利益或责任？

# 尽职调查- 薪酬

- 进行薪酬尽职调查时，我们应该具体审核哪一个领域？
- 风险是什么？

# 尽职调查- 就业规定 / 第三方索赔

- ▶ HR 合规性风险
  - FLSA: 豁免对不可豁免类型
  - OFCCP 审计发现
- ▶ 以及...

# 尽职调查- 其他

- 我们应该看到的其他任何风险？

# 整合 - HR 和 C&B 的重点

- ▶ 确定转换数据的要求
- ▶ 进行领导评估并确定领导的任务
- ▶ 解决重复职能
- ▶ 组织结构方案— 作用和报告关系
- ▶ 确定服务
- ▶ 准备员工沟通策略
- ▶ 开发员工留任策略
- ▶ **HR 整合 -HR 系统、政策和实践**
- ▶ 文化整合

# 确定领导任务

- ▶ 确定领导任务的六大步骤

# 解决重复职能

- ▶ 为什么要解决重复职能？
- ▶ 如何顺利解决重复职能？

# 员工沟通策略

- ▶ 在设计沟通策略时应该遵守的六大步骤：

# 员工留任策略

- ▶ 留任公司关键人才时因考虑到的六大因素

# 福利比较样表

福利	送件公司	收件公司	讨论点
<b>养老金方案</b>			
方案类型			
资格			
相匹配的雇主供款			
未匹配的员工供款			
保留既得退休金的权利 (服务年限/ 既得%)			
投资选项			
员工供款			
雇主供款			
<b>股份/认股权</b>			
方案类型			
资格			
既得利益			
<b>带薪假期</b>			
<b>假期</b>			
数量			
资格			
<b>节假日</b>			
数量			
资格			
<b>个人/病假</b>			
数量			
资格			

# 劳动力减少的评估样本

	送件组织	收件组织	整合规划	减员
员工人数	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
管理者比例和 管理者人数	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
支持率和 支持人数	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
员工总人数	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!