

跨境并购中的人力资源挑战

文 / 冯元石

本文由清华管理评论授权转载

过去十年，亚太地区的并购活动出现了指数增长，特别是关键的新兴市场如中国、印度和印尼的崛起，为世界各地的企业提供了大量的商机。过去12年，亚太企业的跨境交易约占全球总交易量的41%。2011年至2012年4月，这一数字更是达到了50%，创历史新高。

企业在跨境交易中会面临一系列不同的挑战。这些问题如果不能及时得到解决，可能会对整体的员工工作效率和企业绩效产生负面的影响。

针对此类问题，美世进行了相关调研。调研于2011年3月至6月在日本进行，2012年1月至3月，美世在亚太其他的国家和地区也展开了调研。包括日本、新加坡、印度、泰国、澳大利亚、韩国、香港地区和中国大陆的41家企业参与了调研。调研对象为在过去五年内成功收购了至少一项海外业务的控股（即50%以上）股权的企业。调研结果揭示了企业成功整合海外收购业务的关键成功要素，涵盖交易前战略、尽职调查、并购后整合等过程。

▶ 人力资源团队应尽早参与到并购过程

受访企业指出，并购成功两个最为关键的要素是业务和机构的整合(76%)，以及关键员工的保留(59%)（见图1）。这两个要素均为与组织和员工相关的软实力。

企业在交易达成前制定的整合计划大多只是方向性的，并不够详尽。这是因为没有充分的时间来开展尽职调查。而且，交易团队更关注交易达成与价格调整相关的问题，人力资源团队则更多地关注围绕员工的问题，因此交易团队通常倾向于在项目的晚期才引入人力资源团队。如果人力资源团队尽早参与到并购整合过程中，就会为制定有效的整合计划留出足够的时间，从而避免整合延迟。一家跨国能源企业表示，经过并购培训并且具有一定经验的人力资源专业人员与没有相应经验的人员相比，能发现三至五倍更多的问题。

有趣的是，所有的并购企业都会寻求财务、税务和法律顾问的帮助，而只有78%的受访企业表示会聘

请人力资源管理顾问(见图2)。

▶ 两个最为关注的问题

“高管薪酬和福利(66%)”和“确定需保留的关键高管和员工(61%)”是人力资源团队在尽职调查阶段最为关注的两个问题(见图3)。

一位受访者表示关键人员的保留在并购完成后至关重要。“这些高管在我们并购的业务中有一定的股份。突然因并购出让股份而获得大笔现金,这些高管的工作积极性会下降。经过一段时间后,他们最终会选择离开。我们不得不自己来管理业务,没有人来为我们掌舵。”

37%的受访者认为文化是重要的关注点。谈到文化,受访者强调说:“我们知道文化很重要,但文化并不是起决定性作用的要素,而且由于时间的局限及在尽职调查过程中有诸多需优先处理的事情,我们并不重视文化问题,尽管经验告诉我们,文化是尽职调查不可低估的组成部分。”

▶ 多数团队仅有半年时间去整合关键职能部门

只有三分之一(35%)的受访企业尝试在达成交易后的100天内,完成其关键业务运作的整合。26%的受访企业试图在前六个月内完成此项工作。(见图4)

企业需要尽快整合新购业务,因为这能使企业管理人员将精力尽快放到更具战略意义的业务上,实现协同效应。

约35%的受访企业认为整合工作期通常为一年或者更长,这样,彼此就有更多的时间去习惯对方的工作方式和文化。

▶ 有效的沟通是关键

68%的整合团队将员工沟通视为最重要的整合举措(见图5)。一位受访者表示:沟通可以帮助缓解并防止企业与员工和客户可能产生的分离问题。而且,沟通可以为交易和企业变革带来积极的影响。

员工沟通通常由资深的高管人员负责。那些沟通技巧好的人能将此工作完成得很好,但有些缺乏有效沟通技巧的人,可能使企业偏离轨道。不善于沟通,

图1 并购成功的关键要素是什么?

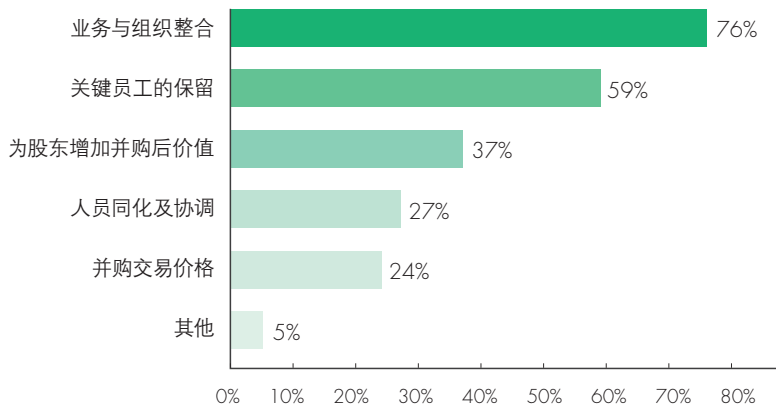


图2 在尽职调查中,企业会聘请哪种服务顾问?

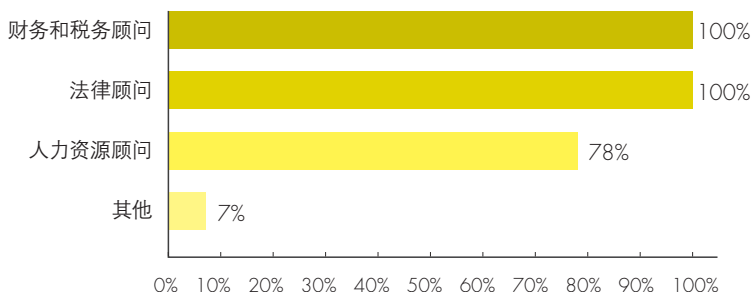


图3 人力资源尽职调查的重点是(将是)什么?

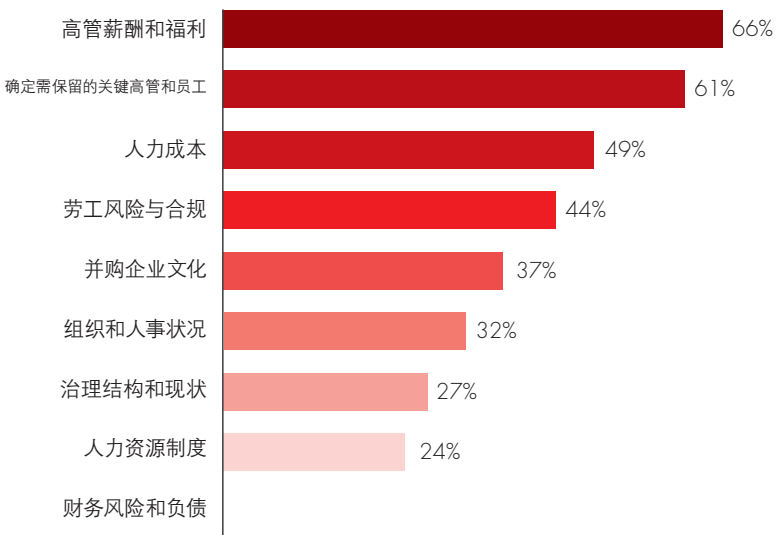


图4 为整合制定了怎样的时间表?

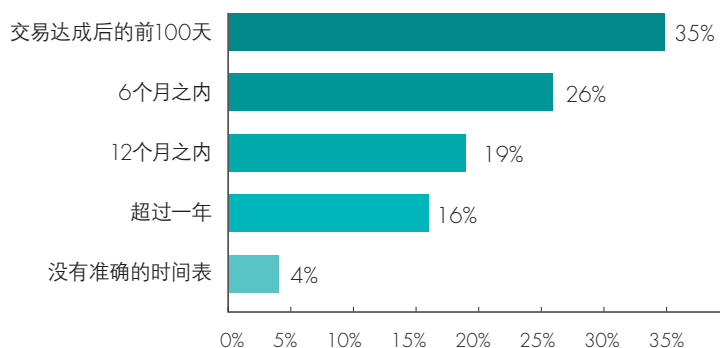


图5 在整合过程中,团队的关键行动是什么?

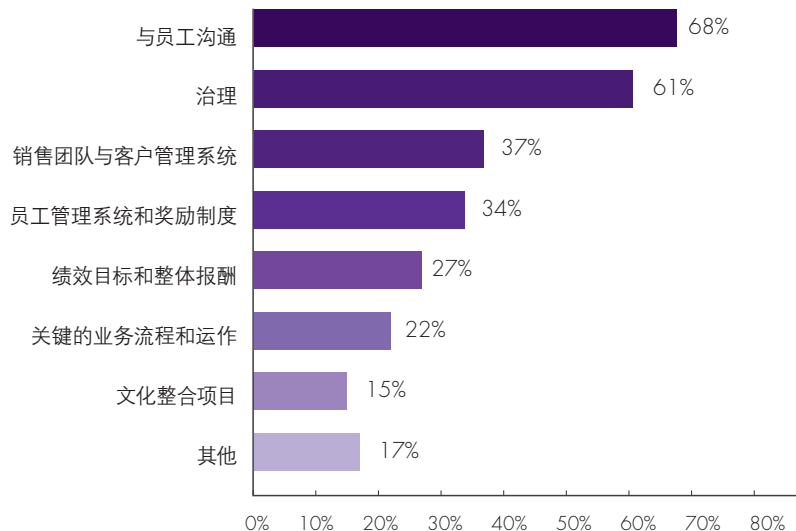
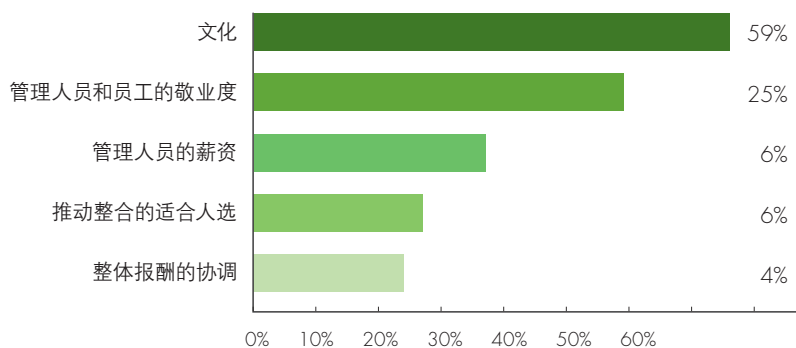


图6 关键挑战是什么?



尽职调查中,只有78%的受访企业会聘请人力资源管理顾问。59%的受访企业指出,文化是整合过程中面临的**最大挑战**。68%的整合团队将员工沟通视为**最重要的整合举措**

无法传达有效的信息,会使员工感到困惑和沮丧,因为员工无法从交易中看到价值。


一位认为在整合开始第一天就应与员工进行沟通的受访者说:“从交易完成到整合开始,这一段时间对并购企业的资深管理人员和我们来说非常难熬。我们有员工找到主管询问有关交易的事,以及自己会受到什么影响。没有一位主管对此做出回应,因为我们都没有为回答这些问题做好准备。结果是,不良的沟通影响了全体员工的士气和生产效率。”

面临的**最大挑战**

显然,企业在整合过程中面临的关键挑战主要是与组织和员工相关的问题。其中文化位居首位,其次是管理层和员工的敬业度。

59%的受访企业指出,文化是企业整合过程中面临的**最大挑战**(见图6)。

一位受访者说:“我们的文化是一旦接到任务,就快速地完成。对方企业的员工却很放松、工作效率不高。这让我们感觉到他们行动缓慢而且懒散。我们后来发现,他们的文化就是以更加轻松的方式去工作。”

在管理层和员工的敬业度方面,一位受访者指出:“保持管理人员和员工的敬业度,让企业得以留住人才、避免人才流失到竞争企业至关重要。在并购过程中更是如此,因为多数员工不知道新的企业会对他们有什么新的期望。如果沟通不畅,许多员工会产生不安全感,并开始寻求其他更具确定性的工作。” 

冯元石:美世中国区并购咨询业务负责人