

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_

学 号: 200114003

UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学  
硕 士 学 位 论 文

企业并购中的人力资源管理研究

The Study On Human Resource Management In Merger  
& Acquisition Of Enterprise

吴 玉 华

指导教师姓名: 廖 泉 文 教授

专业 名称: 企 业 管 理

论文提交日期: 2 0 0 4 年 5 月

论文答辩时间: 2 0 0 4 年 月

学位授予日期: 2 0 0 4 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2004 年 5 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 论文摘要

随着知识经济时代的到来和全球经济一体化的发展，企业并购已经日益成为企业实现快速扩张发展、提高国内外市场竞争力的重要模式之一。然而，多项调查和实证分析证明，企业并购的成功率较低，其主要原因在于缺乏对企业并购中的人力资源进行有效的整合管理。本文试图从理论和实践相结合的角度来研究企业并购中存在的人力资源管理问题，结合国外的成功经验，提出企业并购中进行人力资源管理的整体思路和方法。全文共分为六个部分。

**第一章 绪论。**该部分从两则企业并购的成败案例对比中引出本文的选题目的，在介绍企业并购中进行人力资源管理的时代背景之后，对本文的研究思路进行了简要的概括。

**第二章 相关问题分析。**该部分对企业并购、人力资源、人力资源管理和企业并购中的人力资源管理等概念进行了界定，并提出企业并购中人力资源管理的特点。

**第三章 企业并购中人力资源管理的重要性分析。**该部分分别从企业并购的目的分析、人力资源整合的目的分析及企业并购中人力资源管理的现实意义这三个方面，由点及面的来阐述企业并购中进行人力资源管理的重要性。

**第四章 企业并购中人力资源管理面临的挑战。**该部分从企业并购所产生的企业文化冲突和人力资源流动两个角度来分析企业并购中进行人力资源管理所面临的挑战。

**第五章 国外企业并购中人力资源管理的成功经验。**该部分分析总结了美国思科公司成功的并购经验，作为建立企业并购中人力资源管理调整模式的借鉴。

**第六章 企业并购中人力资源管理调整模式。**该部分强调了企业并购中进行人力资源管理应遵循的原则，提出了企业并购中人力资源管理体系的调整思路，如战略整合调整、组织结构调整、人力资源的取舍、培训和开发、考核和激励、以及企业文化的整合重组等。此外，还提出了企业并购中人力资源管理调整的支持要件，如建立 HR 整合管理执行机构、主管人员的选派和加强沟通协调等。

**关键词：企业并购；人力资源；整合**

## **Abstract**

Along with the coming of knowledge-economy ages and the development of the integral global economy, merger & acquisition of enterprise has already and increasingly become one of the important modes, by which the enterprise realizes the fast expansion of the development and increase the competition abilities in the domestic and international market. However, many investigation and analysis of demonstration prove that, the successful rate of merger & acquisition of enterprise is low, the main reason consist in lacking the valid HR integration management in the process of merger & acquisition of enterprise. From the angle combining the theories and the practice together, this text tries studying the problem of HR management, which exists in the process of merger & acquisition of enterprise. At the same time, combining the abroad enterprises' successful experience, this text brings up the whole way of thinking and the method of the HR management in the process of merger & acquisition of enterprise. The whole text totally consists of six chapters.

**Chapter one: introductions.** This chapter educes the purpose of choosing this theme from the contrast of two successful and failure cases in merger & acquisition of enterprise. After introducing the age-background of the HR management in the process of merger & acquisition of enterprise, this chapter brings up the brief generalization of this text's research way of thinking.

**Chapter two: analysis of the related problem.** This chapter defines some concepts, such as merger & acquisition of enterprise, HR, HR management, HR management in the process of merger & acquisition of enterprise etc., and brings up the characteristic of the HR management in the process of merger & acquisition of enterprise.

**Chapter three: analysis of the importance of HR management in the process of merger & acquisition of enterprise.** This chapter respectively analyzes the importance of the HR management in the process of enterprise's merger & acquisition from three aspects ---analysis of the purpose of merger & acquisition of enterprise, analysis of the purpose of the HR integration and the realistic meaning of the HR management in the process of the merger & acquisition of enterprise, and expounds the importance of the HR management in the process of merger & acquisition of enterprise from the point to the surface.

**Chapter four: the challenge which the HR management in the process of merger & acquisition of enterprise face.** This chapter analyzes the challenge, which the HR management in the process of merger & acquisition of enterprise face from two angle--- the cultural conflict and the flow of HR which is brought by merger & acquisition of enterprise.

**Chapter five: the successful experience in merger & acquisition of abroad enterprise.** This chapter analyze and summarize the successful experience of merger & acquisition in the CISCO company, USA .the experience will be used as to establish the adjustment mode of the HR management in merger & acquisition of enterprise.

**Chapter six: the adjustment mode of the HR management in merger & acquisition of enterprise.** This chapter emphasizes the principle which the HR management in merger & acquisition of enterprise must follow, brings up the HR managing system's adjustment way of thinking in merger & acquisition of enterprise, such as the adjustment of strategy integration, the adjustment of organization construction, the human resource's taking or rejection, the training

with development, the assessment with encouragement, and the integration or reorganization of enterprise's culture etc. .In addition, this chapter brings up the important items, which support the HR managing adjustment in merger & acquisition of enterprise, such as the establishment of the organization that carry out the HR integration management, the selection and appointment of the supervisor and the enhancement of the communication or moderation etc.

**Key words: Merger & Acquisition of Enterprise; Human Resource; Integration.**

前 言 .....	1
第一章 绪 论 .....	2
一、案例启示 .....	2
(一) 案例 1 .....	2
(二) 案例 2 .....	2
(三) 案例的启示 .....	3
二、企业并购中人力资源管理的时代背景 .....	3
(一) 知识经济以一种全新的经济形态进入企业 .....	3
(二) 全球经济一体化趋势成为时代的强音 .....	5
三、研究思路 .....	6
第二章 相关问题分析 .....	8
一、企业并购与人力资源管理相关的某些概念界定 .....	8
(一) 企业并购 .....	8
(二) 人力资源 .....	9
(三) 人力资源管理 .....	10
(四) 企业并购中的人力资源管理 .....	10
二、企业并购中人力资源管理的特点 .....	12
(一) 人力资源的数量迅速增加 .....	12
(二) 优质人力资源增多 .....	12
(三) 企业内部面临人力资源管理的多元化 .....	13
(四) 必须建立更适宜环境变化的人力资源管理体制 .....	13
(五) 必须对各个管理层次的领导作新的鉴别和筛选 .....	14



(六) 人力资源中的不可替代资源需要重新整合.....	14
(七) 必须果断处理人群中的板块结构.....	15
<b>第三章 企业并购中人力资源管理的重要性分析.....</b>	<b>16</b>
<b>一、企业并购的目的分析.....</b>	<b>16</b>
(一) 合理规模经济.....	16
(二) 优化企业组合.....	16
(三) 加强专业化与协作.....	17
(四) 争夺先进科学技术.....	17
(五) 加强垄断与竞争.....	18
<b>二、人力资源整合的目标分析.....</b>	<b>18</b>
(一) 个人目标的分散不利于企业目标的实现.....	19
(二) 人力资源整合促进个人努力与企业目标的一致.....	20
<b>三、企业并购中人力资源管理的现实意义.....</b>	<b>21</b>
(一) 降低企业成本.....	21
(二) 简化招聘录用程序.....	22
(三) 降低信息不对称带来的影响.....	22
(四) 赢得核心竞争力的人力资源优势.....	22
(五) 增强企业的凝聚力.....	23
<b>第四章 企业并购中人力资源管理面临的挑战.....</b>	<b>24</b>
<b>一、企业并购带来企业文化冲突，可能会削弱企业并购的整合效应.....</b>	<b>24</b>
(一) 企业文化冲突的产生.....	24
(二) 企业文化冲突给人力资源管理带来的影响.....	25
<b>二、企业并购加速了人力资源的流动，同时可能流失一些企业急需的人才.....</b>	<b>26</b>
(一) 企业并购给员工带来不稳定的心理冲击.....	26

---

(二) 企业并购使人力资源流动加速.....	28
<b>第五章 国外企业并购中人力资源管理的成功经验.....</b>	<b>31</b>
<b>一、思科的并购艺术 .....</b>	<b>31</b>
<b>二、对案例的分析和评价 .....</b>	<b>33</b>
(一) 重视企业并购中的人才问题.....	33
(二) 减少人员震动.....	34
(三) 留住高层管理者.....	34
(四) 确保稳中求变.....	34
(五) 懂得激励员工.....	35
<b>三、经验总结 .....</b>	<b>35</b>
(一) 确定一个整体性目标, 围绕这一目标制定了相关的行动措施... 35	
(二) 尽最大努力留住企业关键性人才, 减少并购带来的心理冲突... 36	
(三) 通过有关措施取得员工的信任..... 36	
(四) 管理者主动与员工沟通, 并鼓励员工之间沟通..... 36	
(五) 新领导班子对人力资源整合管理的重视..... 37	
<b>第六章 企业并购中人力资源管理调整模式.....</b>	<b>38</b>
<b>一、企业并购中人力资源管理应遵循的原则 .....</b>	<b>38</b>
(一) 以人为本原则.....	38
(二) 和谐原则.....	39
(三) 稳中求变原则.....	39
(四) 权变原则.....	40
(五) 沟通原则.....	40
(六) 双重激励原则.....	41
<b>二、企业并购中人力资源管理体系的调整 .....</b>	<b>41</b>
(一) 战略整合调整.....	42

(二) 组织结构的调整.....	43
(三) 人力资源的取舍.....	44
(四) 人力资源的培训和开发.....	49
(五) 人力资源的考核和激励.....	53
(六) 企业文化的整合重组.....	54
<b>三、企业并购中人力资源管理调整的支持要件.....</b>	<b>58</b>
(一) 建立人力资源整合管理执行机构.....	58
(二) 主管人员的选派.....	59
(三) 加强沟通协调.....	60
<b>参考文献 .....</b>	<b>61</b>
<b>后 记 .....</b>	<b>64</b>

## CONTENTS

<b>Preface</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapter one:Introduction</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1 Case Analysis</b> .....	<b>2</b>
1.1.1 Case One .....	2
1.1.2 Case Two .....	2
1.1.3 Analysis of Cases .....	3
<b>1.2 The Background of HRM in Merger &amp; Acquisition of Enterprise</b> .....	<b>3</b>
1.2.1 Knowledge Economy Entry into Enterprise as a Brand-new Economical Form .....	3
1.2.2 The Trend of Economical Globalization as the Ictus of times .....	5
<b>1.3 Thoughts of Research</b> .....	<b>6</b>
<b>Chapter Two: Analysis of Related Problems</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 Definition of Related Terms</b> .....	<b>8</b>
2.1.1 Merger & Acquisition of Enterprise .....	8
2.1.2 Human Resource .....	9
2.1.3 Human Resource Management .....	10
2.1.4 HRM in Merger & Acquisition of Enterprise .....	10
<b>2.2 Characteristics of HRM in Merger &amp; Acquisition of Enterprise</b> .....	<b>12</b>
2.2.1 Rapid Increase in the Quantity of HR .....	12
2.2.2 Increase in High-quality HR .....	12
2.2.3 Variety of HRM .....	13
2.2.4 Establishment of HRM System Adaptive to Environment .....	13
2.2.5 Identification and Selection of Managers of Every Administrative Levels .....	14
2.2.6 The Un-substituted Resource in HR Need to Be Newly Conformed ..	14
2.2.7 Re-integration of Rare Crowd .....	15
<b>Chapter Three: Analysis of the Significance of HRM in Merger &amp; Acquisition of Enterprise</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1 Analysis of the Objective of Merger &amp; Acquisition of Enterprise</b> .....	<b>16</b>
3.1.1 Rational Scale Economy .....	16

3.1.2 Enterprise Union Optimization .....	16
3.1.3 Reinforcement of Specialization and Cooperation .....	17
3.1.4 Acquisition of Advanced Science and Technology .....	17
3.1.5 Monopoly and Competition .....	18
<b>3.2 Analysis of Objective in the Integration of HRM .....</b>	<b>19</b>
3.2.1 Conflict between the Decentralization of Individual Objective and the realization of Enterprise Objective .....	19
3.2.2 the Integration of HR beneficial to the Consistency of Individual Endeavor and Enterprise Objective .....	20
<b>3.3 Meaning of HRM in Merger &amp; Acquisition of Enterprise .....</b>	<b>21</b>
3.3.1 Reduction of Cost .....	21
3.3.2 Simplification of the Process of Recruitment and Employment .....	22
3.3.3 Reduction of Impact of Information Dissymmetry .....	22
3.3.4 Acquisition of Core Competition .....	23
3.3.5 Enhancement of Cohesive Force .....	23
<b>Chapter Four: Challenges of HRM in Merger &amp; Acquisition of Enterprise .....</b>	<b>24</b>
<b>4.1 Culture Conflict Disadvantageous to the Conformity Effect of     Merger &amp; Acquisition of Enterprise .....</b>	<b>24</b>
4.1.1 Emergence of Culture Conflict .....	24
4.1.2 the Impact of Culture Conflict in HRM .....	25
<b>4.2 Conflict between the Flow and Outflow of HR .....</b>	<b>27</b>
4.2.1 Psychological Attack of Employees in Merger & Acquisition of Enterprise .....	27
4.2.2 The Merger & Acquisition of Enterprise Make the HR Flow Quickly .....	29
<b>Chapter Five: Successful Experiences in HRM in Merger &amp; Acquisition of Foreign Enterprise .....</b>	<b>32</b>
<b>5.1 the Art of Merger &amp; Acquisition of CISCO .....</b>	<b>32</b>
<b>5.2 Analysis and Evaluation of Case .....</b>	<b>34</b>
5.2.1 Attention to the Problems of Talents in Merger & Acquisition .....	34
5.2.2 Reduction of Employee Shock .....	35
5.2.3 Reservation of Executives .....	35
5.2.4 Balance between Constant and Change .....	35

5.2.5 Motivation of Employee .....	36
<b>5.3 Summarization .....</b>	<b>36</b>
5.3.1 Settlement of a Whole Objective .....	36
5.3.2 Reservation of Key Talents .....	7
5.3.3 Acquisition of the Trust of Employees .....	37
5.3.4 Communication .....	37
5.3.5 Emphasis of the New Leading Group .....	38
<b>Chapter Six: Adjustment Model of HRM in Merger &amp; Acquisition of Enterprise.....</b>	<b>39</b>
<b>6.1 Principals of HRM in Merger &amp; Acquisition of Enterprise .....</b>	<b>39</b>
6.1.1 Base on human .....	39
6.1.2 Harmony .....	40
6.1.3 Balance between Constant and Change .....	40
6.1.4 Contingency .....	41
6.1.5 Communication .....	41
6.1.6 Dual Motivation .....	42
<b>6.2 The Adjustment of HRM System in Merger &amp; Acquisition of Enterprise.....</b>	<b>42</b>
6.2.1 Adjustment and Integration of Strategy .....	43
6.2.2 Adjustment of Organization Structure .....	44
6.2.3 Acceptance or Rejection of HR .....	45
6.2.4 Training and Development of HR .....	50
6.2.5 Appraisal and Motivation of HR .....	54
6.2.6 Integration and Recombination of Culture .....	55
<b>6.3 Requisites of Adjustment of HRM in Merger &amp; Acquisition of Enterprise.....</b>	<b>58</b>
6.3.1 Establishment of Executive Council of HR Integration .....	58
6.3.2 Designation of Governor .....	60
6.3.3 Reinforcement of Communication .....	61
<b>References .....</b>	<b>62</b>
<b>Postscript .....</b>	<b>65</b>

## 前 言

诺贝尔经济学奖获得者乔治·施蒂格勒曾经说过“没有一个美国的大公司不是通过某种程度、某种方式的并购而成长起来的，几乎没有一家大公司是靠内部扩张成长起来的”。<sup>[1]</sup>企业并购是企业发展到一定阶段进行快速扩张的一种有效途径，通过企业并购可以实现资源配置，调整产业结构，稳定和巩固企业在国内甚至国际市场的竞争力。

自 19 世纪美国发生第一次企业并购浪潮以来，许多学者都致力于企业并购的研究，并取得了很多研究成果。然而，迄今为止，这些研究大都停留在并购本身如对并购性质、类型、动因、作用、意义、对策、案例等的研究上，研究内容也更多的是传统意义上的资源配置。而在对企业并购后的整合过程的研究中，许多学者及企业并购的管理者也都致力于财务、战略、组织结构等非“人”因素的整合研究，而忽略了对并购整合过程中所产生的人力资源管理问题进行研究。本文就是要在明确人力资源、人力资源管理、企业并购及企业并购中的人力资源管理等相关概念的基础上，研究企业并购中的人力资源管理所面临的挑战和问题，并借鉴国外企业并购成功案例的经验，提出企业并购中人力资源管理的措施和方法。作为一种探索，笔者希望能得到老师和同学的批评、指教。

## 第一章 绪 论

### 一、案例启示

#### (一) 案例 1

1987 年，台湾宏基电脑公司收购了美国生产微型电脑的康点公司（Counter Point），但此后 3 年累计亏损 5 亿美元。到 1989 年，宏基公司只好以撤资告终。其失败的真正原因就是“人力资源整合策略”出现了故障。无论收购前后，康点公司均发生了人才断层危机，而宏基公司又缺乏国际企业管理人才，无法派员填补此成长的缺口，加上康点公司研究人员流失严重。无奈，宏基被迫宣告并购失败。<sup>①</sup>

#### (二) 案例 2

1998 年 9 月，合肥荣事达集团公司正式兼并重庆洗衣机总厂。经过不到两年的经营，在重庆地区，两家的“荣事达”与“三峡”品牌市场占有率由 40% 上升至 70% 以上，平均毛利率比上年同期增长 82.57%。探究其成功之路，无不得益于兼并后荣事达集团的有效的人力资源整合管理。兼并之初，集团不减人员、不动班子，承担全部员工、保留原厂级领导职位，集团只派 3 人出任公司副总经理、总工程师和财务总监助理，并决定把当年利润用于增加员工工资和奖励管理者。一段时期后，集团组建了新班子，并由新班子对公司进行管理和机构改革。新机构将原来的 16 个处室、3 个车间调整为 6 处 1 室、4 个车间，精简中层和机关管理人员 63 人。荣事达

---

<sup>①</sup>摘自：李颖庆. 企业并购后如何实施人力资源整合管理[J]. 中国人力资源开发, 2002, (6): 23-24.



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库