

# 企业兼并与收购过程中的人力资源有效性问题

## 人力资源有效性问题的产生

兼并与收购作为现代企业资本运作的主要形式之一，不仅能促成企业快速成长，而且能实现企业对产业链控制、业务转型、控制竞争、掌握核心技术等战略功能。兼并与收购中越来越看重被兼并企业的企业品牌、人力资源等无形资产的价值。如何有效的管理这些人力资源，使之能够支持企业整体的兼并与收购策略，以实现企业的战略目标，是人力资源管理部门在兼并与收购中面临的重要问题。我们将企业的人力资源组织运营的效率与效果称之为人力资源有效性。兼并与并购过程中的人力资源有效性问题主要是指人力资源部门如何制定人力资源运营策略，人力资源运营模式以实现企业整体的兼并与收购策略的问题。

通过多年来对企业兼并与收购过程中的跟踪调研，我们总结出了企业兼并与购过程中会面临的人力资源有效性问题：

### 管控

- 不同的人力资源预算体系如何整合。
- 业务单元之间 HR 职责分配和决策体系的调整。

### 组织

- 如何实现人力资源服务的规模效益。
- 组织结构的变化带来的人力资源组织结构的整合。
- 各组织间原有岗位设置和人力资源职责范围差异带来的影响。

### 流程

- 人力资源核心流程不能贯穿整个公司。
- 人力资源需要采用相同的工作方法，提升流程的一致性，以保证组织之间的公平和一致。

## 人员

- 人力资源员工的重新配置。
- 人力资源员工的技能水平参差不齐。
- 人力资源团队融合，包括：工作方法、风格等。

## 技术

- 多个人力资源信息系统存在功能重合，数据不能实现无缝链接。
- 员工信息和历史记录整合，很难得到一致的人力资源指标和数据。

## 我们的解决方案

人力资源运营模式的设计是一个涉及组织结构调整、流程再造、岗位职责设计和信息系统应用等多个领域的系统性问题。企业兼并与收购过程中人力资源有效性问题的解决需要经过差距分析、体系设计和组织运行 3 个阶段逐步完成。

问题发现阶段需要充分把握公司在兼并与收购过程中的整体策略，人力资源客户对人力资源服务的关注点和业务要求，通过对这些要素的分析，可以帮助企业构建未来的人力资源运营战略。同时，通过了解公司目前的人力资源运行现状，现有人力资源运营成本与资源投入情况，可以分析出当前的状况和人力资源运营战略间的差距。这些差距可以明确下一阶段工作的重点和方向。和致人力资源运营扫描器是诊断公司人力资源运营现状的有效工具。通过运营扫描器，客户可以清晰的了解当前人力资源的业务是如何运作的，在哪些环节投入了较多资源，人力资源内部客户是如何评价当前的人力资源服务的。

实现人力资源运营的规模效益，确保人力资源政策的统一是兼并与重组中人力资源运营模式设计的两大基本目标。实现这些目标需要企业从管控、组织、流程、人员和 IT 技术方面做出调整和变革。

企业兼并与收购中的人力资源运营模式设计必需首先解决管控问题。与通常的人力资源管控模式设计相比，企业兼并与收购中的管控需要更多的考虑到被并购或兼并企业的主营业务、竞争策略或企业历史的差异。如这些差异过大，通常需要设计过渡性方案逐步完成管控模式的统一。如，在人力成本管理如人员测算上，不同企业的人力成本测算方法存在差异，此时需要与兼并购或并购部门沟通，和致顾问建议一般情况下保存当前的预算编制方法，直到业务的整合较为稳定后再重新审查原有方法。

企业兼并购或并购后应当重新考虑现有的人力资源部门组织架构与流程，合理分割并购后人力资源的事务性工作与战略性工作。和致顾问建议企业在组织架构及相应岗位设计上考虑将事务性工作

合并，建立类似共享服务中心的组织运营模式，将可以集中处理的事务性工作集中起来。这样一方面可以利用规模效益降低成本，另一方面可以有效的确保人力资源政策及流程的一致性。但在职位设计上需保留足够原来对面向员工及管理团队提供咨询等服务的人力资源工作的职位。企业应与担任这些职位的员工进行充分的沟通与指导，使之能够帮助原有员工和管理团队过渡到新的企业文化、运营流程和组织架构中。在组织、流程、职位的设计完成后，需要及时根据设计结果汇总、修改现有业务制度及表单，使设计思想落实到行之有效的制度上。

在企业兼并与并购开始前，就需要充分考虑应用信息系统的问题。新旧人力资源信息系统的整合成本应作为企业兼并与并购成本的一部分进行考量。和致可以帮助人力资源部门完成如下工作：不同应用系统间的数据移植，关键指标的统一，原有系统扩容估计。在业务流程发生较大变化的情况下，原有信息系统可能需要再次开发以满足变动的业务要求。和致可以协助客户梳理新的信息系统需求，并在信息系统开发的全过程中提供需求指导，以保证开发出的信息系统符合业务需要。

在新的组织运行过程中，需要得到管理层和员工特别是被兼并公司员工的认同。组织结构的变化和业务流程的改进，必然涉及到职位职责的变化。因此，人力资源部门在兼并与重组过程中，需要与员工充分沟通，让人力资源员工和其他员工认识到这种组织变革为企业带来的利益和对人力资源管理水平的提升。此外，在组织结构统一完成后，应当积极对人力资源员工开展培训工作，使人力资源部员工能够迅速进入新角色。作为一套全新的人力资源运行体系，最初的体系设计与实际情况会存在不相符的情况，人力资源部门的领导者应组织人力资源部对系统运营进行监控，及时改进管理运营模式。在公司的人力资源运营模式已比较稳定后，可以考虑将其中低价值、事务性流程予以外包，以进一步降低人力资源运营成本。在此过程中，和致顾问可协助客户制定沟通策略、进行人力资源员工能力评估与培训等服务。按照客户要求，和致还可以再次应用人力资源运营扫描器对按新模式运营的人力资源体系进行扫描，以检验新的运营模式的运营效果。

## 典型案例

十多年来，某跨国公司的某个洲际区域公司由于大量的并购，组织机构几乎增长了一倍，面对 40 个地区的 2.5 万员工，人力资源管理面临的不仅是人员整合的挑战，还有战略管理的需求。然而其人力资源职能发展却未能跟上并购的步伐。并购造成的主要问题有：

- 并购来的人力资源运营部门不愿意改变现状并且业务偏向于事务型，战略型工作无人问津。
- 总部和地方的人力资源部门角色和职责界线模糊不清。

- 各机构在流程上存在不一致或者交迭的情况。

这些问题又造成了统一的人力信息系统难以使用，以及人力资源成本高于竞争对手 50%之多等问题。所有这些问题交织到一起，使公司管理层认为当前人力资源的职能已经无法满足公司业务发展的需要。

为此，该公司聘请我们协助其进行人力资源管理的整合。顾问为该公司设计了一套新的人力资源运营方案，该方案以 3 种人力资源运营单元为依托。洲际分公司设立一个共享服务中心，中心负责为洲际范围的人力资源内部客户提供统一、标准的人力资源服务，其目的在于以规模效益降低运营成本，并统一各分支机构的人力资源政策。在各地区分公司，设立有业务单元的人力资源部门，以帮助当地业务部门处理本地化业务需求，并为当地业务部门领导提供人力资源方面的决策建议。此外，设立专业中心，中心的成员是公司人力资源各领域的专家。专业中心负责公司人力资源方面的政策、方针的制定，并为公司领导层决策提供建议。伴随着组织结构调整，顾问还提供了相应的业务流程变革、信息系统应用和人力资源员工能力培养等一整套完整的解决方案。

该公司在顾问的协助下，用两年左右的时间先后完成了组织结构调整、业务流程再造、人力资源信息系统建设和人力资源员工能力提升等工作。在业务流程固定化后，该公司选择了适当的人力资源外包服务商，外包了公司部分事务性流程。

完成这一脱胎换骨的改造后，该洲际分公司的人力资源运营成本降低了 20%，人力资源服务的满意度得到大幅提升，人力资源部门作为战略伙伴关系的角色得到了公司领导层的认可。

## 关于和致

和致（CoreCapital）是一家提供人力资源业务流程外包（HRBPO）、人力资源管理咨询、人力资源信息系统应用与实施服务的专业公司。不同于传统的人事外包服务提供商，我们从一个全方位的角度审视企业人力资源的流程、信息技术、人才以及组织，辅以管理咨询引入最佳实践，并借助我们强大的信息平台将方案实施落地。通过业务流程外包，我们帮助企业提高人力资源职能运营效率，助力企业经营业绩的达成。

更多信息，请登陆和致官网 [www.corecapitalchina.com](http://www.corecapitalchina.com)