

# 我国国际工程承包企业并购后的人力资源整合和文化整合

陈勇强, 马晓苹, 薛敬  
(天津大学管理学院, 天津 300072)

**摘要:** 企业并购对企业竞争力的提升有显著的作用, 我国国际工程承包中企业并购逐渐兴起。企业并购后的人力资源整合和文化整合是影响企业并购能否成功的关键因素, 文章分析了我国国际工程承包企业并购后的人力资源整合和文化整合的内容, 并对并购后如何实施人力资源整合和文化整合提出了建议。

**关键词:** 国际工程承包企业; 企业并购; 人力资源整合; 文化整合

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** C **文章编号:** 1003-3688(2009)04-0069-04

## Human Resource Integration and Cultural Integration after M&As among China's International Project Contracting Enterprises

CHEN Yong-qiang, MA Xiao-ping, XUE Jing  
(School of Management, Tianjin University, Tianjin 300072, China)

**Abstract:** Merger & Acquisition (M&A) plays an important role in improving the competitiveness of enterprises. Therefore, M&As has arisen in China's international project contracting industry. Human resource integration and cultural integration are the key factors to the success of M&As. The author gave the content of the human resource integration and cultural integration after China's International Project Contracting Enterprises made M&As, and analyzed how to realize such integrations after M&As.

**Keywords:** international project contracting enterprises; mergers& acquisitions; human resource integration; cultural integration

### 1 引言

国际工程承包业是世界经济的重要领域, 具有跨行业、跨地域和业务模式多样化等特点。随着国际工程承包项目向大型化、复杂化发展, 国际工程承包企业需要进一步提高自身能力。企业并购作为提升企业核心竞争力的有效手段, 已成为当今国际工程承包企业发展的主要趋势之一。“大型设计、施工企业要通过兼并重组等多种形式, 拓展企业功能, 发展成为具有设计、采购、施工管理、试车考核等工程建设全过程服务能力的综合性工程公司”<sup>[1]</sup>。

在我国国际工程承包企业并购的全过程中, 影响并购

成功的因素很多, 其中, 并购后的人力资源整合和文化整合显得尤为突出。了解我国国际工程承包企业并购后的人力资源整合和文化整合的内容及实施要则, 对于企业制定并购战略、实现并购目的十分重要。

### 2 我国国际工程承包企业并购现状分析

我国国际工程承包企业之间的并购也称为重组, 主要表现为合并和收购。在收购中, 收购企业称为并购方, 被收购企业称为被并购方。2003年, 根据国务院《关于中国铁道建筑总公司与中国土木工程集团公司实施重组的批复》, 中国土木工程集团公司并入中国铁道建筑总公司, 2007年完成改制, 更名为中国土木工程集团有限公司; 2005年, 根据国资委和国务院批准, 中国寰球工程公司并入中国石油天然气集团公司, 成为其全资子公司; 同年, 原中国港湾建设(集团)总公司和中国路桥(集团)总公司合并组建中国交通建设集团有限公司; 2007年, 中国机械对外经济技术总公司和中国机械国际工程研究设计院先

收稿日期: 2009-03-23

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(70772057)

作者简介: 陈勇强(1964—), 男, 教授, 管理学博士, 英国皇家特许营造师协会会员(MCIOB), 中国建设工程造价管理协会教育专家委员会、中国商务部外援项目评审专家。主要研究方向为国际工程管理、现代信息技术在工程建设项目管理中的应用。

后整体并入中国机械设备进出口总公司，成为所属全资子公司。

同时，国外的国际工程承包企业并购也很频繁，以 2008 年美国《工程新闻记录》公布的全球最大 225 家国际工程承包商为例，他们之中发生的比较典型的并购案例有：排名第 6 位的西班牙 Grupo ACS 公司在 2003 年 3 月收购了西班牙 Grupo Dragados SA 公司，使公司的规模扩大 1 倍多，也使其在当年全球最大 225 家国际工程承包商中的排名由 2002 年的第 98 位一跃为第 20 位；排名第 22 位的荷兰承包商 Royal BAM Group 收购了 HBG 公司；排名第 47 位的美国国际工程承包企业 Jacobs 收购了 Glasgow 在苏格兰的 Babbie Group Ltd。

但是，企业并购浪潮中也不乏失败案例。根据麦肯锡咨询公司的研究，在过去 20 年全球大型企业并购案例中，取得预期效果的并购的比例低于 50%。具体到中国，有 67% 的海外收购都不成功。究其原因，往往不在于并购过程本身，而在于并购后双方企业未能实现资源、制度等的有效整合。实践证明，完成企业并购手续只是整个企业并购过程的一部分，后期的整合及磨合往往比实施并购花费的时间更长、难度更大，只有把握好并购后整合的关键环节，才能最终实现并购后企业的良性发展。

### 3 我国国际工程承包企业并购后的整合内容

综合我国国际工程承包企业并购案例的实际经验，我国国际工程承包企业实施并购后，应当注意从组织保障、管理制度、业务范围、资源配置等方面进行整合，具体内容涉及战略整合、管理整合、组织整合和业务整合、人力资源整合和文化整合等方面。关于前四方面的整合，我国国际工程承包企业可以在企业宏观管理的相关文献中找到具体的整合建议和措施，聘请国际工程咨询公司进行评测、给予建议，再结合企业发展战略等来进行规划实施，这里就不赘述。本文主要就并购后的人力资源和文化整合进行相关探讨，具体如下。

#### 3.1 人力资源整合

人力资源是企业最宝贵的资产和生产力。不同企业间实施并购后，随着大量相关部门的撤并以及并购双方决策、执行系统的统一，必然带来人事关系的调整和企业的大量裁员。企业控制权的更替，使大量的高级管理人员、高级技术人员需重新定岗。此时亟需对并购后的人力资源进行有效整合，建立起员工对新企业的认同感和归属感。这是避免我国国际工程承包企业优秀人才流失、保持其核心竞争优势的根本途径。

#### 3.2 文化整合

文化整合的过程，就是培养双方经理人与基层员工接受不同的思维方式，和不同文化背景的人共事的跨文化能力，以帮助企业更好地实现其他方面的整合。企业并购作为企业发展中的变革，会对人们固有的思维习惯和意识形态产生强大的冲击，并购双方企业的文化差异将成为并购双方员工互相认可的最大障碍。因此企业并购后需要及时

进行文化整合，通过建立并购双方互相信任、互相尊重的关系，促进双方企业员工之间的互相认可和同心协作，使双方能够在未来企业的价值、发展战略、管理模式、制度等方面达成共识，从而发挥并购的协同效应，保证企业较快步入正常的发展轨道，以实现 1 + 1 > 2 的兼并效果。

#### 4 我国国际工程承包企业并购后的人力资源重整建议

我国国际工程承包企业并购后，为实现并购前双方企业的人力资源的有效整合，使各员工均为并购后的新企业竭诚服务，可从以下方面入手。

##### 4.1 缓解企业员工的心理压力

并购一般都会给员工带来一定的心理压力，当压力感强化到一定程度时，如果不能得到释放，就会出现人力资源流失，从而破坏企业人力资源结构。因此要实现并购后的人力资源重整，就应缓解企业员工的心理压力<sup>[2]</sup>。人力资源重整的基本任务是通过各种措施减缓员工的压力，需注意这里是减缓而不是完全消除压力，员工仍需要承担一定的压力。因为根据 Dotson 和 Yerkslan (1908) 的研究，工作压力与绩效成倒 U 型关系，如图 1 所示<sup>[3]</sup>。过度的压力会导致工作绩效低下和员工心理焦虑，但适度的压力反而会产生积极作用。因此，企业并购后实施人力资源重整，应将员工的心理压力减缓并维持在适当的水平。

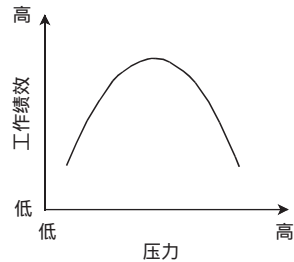


图 1 压力与工作绩效的关系

企业并购后，企业员工的心理压力主要来源于对自己能否保留这份工作以及能否适应新的组织机构等的焦虑。因此，为了缓解员工的压力，我国国际工程承包企业在并购后，并购方应积极与被并购方的员工进行沟通，使其了解并购的动因、效果和目标，并帮助他们做好在企业未来发展中的目标定位，尽力消减因并购给人力资源带来的冲击和震荡。对于可能被裁减的员工，应该在并购前就公开宣布并购后裁减员工的政策和方针，从而减缓企业员工的心理压力。

##### 4.2 重建企业规章制度

企业并购后，员工无法获知企业管理制度、部门职责、关系权利等将发生何种变化，这种不确定的局面会导致员工工作不安心，部门之间协作水平下降，摩擦和冲突大大增加。因此，我国国际工程承包企业在并购后应注意及时重建企业规章制度，尤其是人力资源管理方面的规章制度，譬如绩效考核和薪酬福利等。对其整合的程度和方式，要根据并购战略要求和整合类型确定。同时，应使被并购企业的员工参与到这些制度的重建过程当中，并听取

他们的意见，这不仅有利于其理解制度调整的必要性，也可以减小制度执行的阻力。在制度调整以后，还需对广大员工进行宣传，然后再具体实施执行。

### 4.3 重建心理契约

心理契约的重建也是人力资源整合的重要内容。心理契约是存在于员工与企业之间的隐性契约，其核心是员工满意度，即企业应清楚每一位员工的发展期望，并满足这种期望；于是员工愿意为企业的发展做出全力贡献，因为他们相信组织能够实现他们的期望。我国国际工程承包企业可以通过增加有效沟通、关心爱护员工、培养员工的归属感和认同感等方式来实现企业员工心理契约的重建。

### 4.4 避免优秀人才流失

人力资源整合的目的在于提高并购后企业的核心竞争力，这就应强调对优秀或关键人才的留用和维持稳定。然而越是优秀的企业员工，诸如大型项目经理、优秀现场管理人员等，越容易流失。因此，我国国际工程承包企业应该审时度势，采取以下措施留住或稳定那些对企业未来发展或至关重要的优秀人才。

(1) 对优秀人才进行适当的物质激励。根据德鲁克的观点，并购后对双方的管理人员都要有所升迁，在待遇方面，对被并购方的员工最好要有所提升，至少不能降，否则会使被并购方的员工产生严重的离心倾向<sup>[2]</sup>。具体而言，针对不同的员工应当使用不同的物质刺激方式，对于不持有公司股票，随时能离开的员工，可依据其对公司的重要性，发放公司股票；对于高级项目经理，可将他们的股票期权以现金的方式支付部分，有助于他们在并购期间留下来，确保并购整合成功。

(2) 为优秀人才做好职业规划。关键员工的职业规划是结合其自身情况和制约因素的个性化职业生涯规划，不仅应为其设定职业目标，包括短期和长期目标，帮助其确定行动方向，制定培训方案，还应与之共同努力，设立阶段性激励措施，以促进其职业规划的实现。

(3) 配合使用法律手段避免优秀人才流失。在对人才评估的基础上，对本企业发展有用的人才，在其对未来没有考虑清楚，尚未决定是否离开企业之前，尽快签订用工合同，防止他们离开公司。而对坚持辞职的员工，可与之签订一份《非竞争性协议》，防止他们为竞争对手工作。

## 5 我国国际工程承包企业并购后的文化整合建议

我国国际工程承包企业实施并购后，还需要对并购双方的文化进行整合。一般来说，进行文化整合首先需要进行分析，确定并购前双方企业的文化状态，然后再结合企业对文化的期望，才能确定文化整合的方式和内容。

### 5.1 我国国际工程承包企业并购后的文化分析

在进行并购后的文化整合时，首先应该分析并购前原有企业的文化类型及其状态。对此，可以利用双 S 立体模型来分析<sup>[4]</sup>。双 S 立体模型是 Rob.Goffee 和 Gareth.Jone 在《公司精神——决定成败的四种企业文化》中提出的。该模型从组织中的社交性和团结性这两种关于人与人之间关

系的纬度出发，将企业文化分为四种类型：网络型、图利型、散裂型和共有型，并且每种类型的文化都存在正面和负面两种文化形态，如图 2 所示<sup>[5]</sup>。

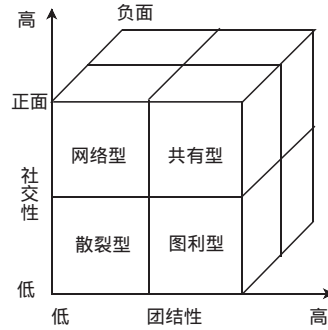


图 2 企业文化的双 S 立体模型

判断企业的文化处于双 S 立体模型的哪个位置，首先运用以下 4 种测量工具<sup>[4]</sup>对企业文化进行详细深入的了解，然后综合四方面的分析结果判断企业所属的文化类型。

第 1 种工具是观测检查表，通过观测企业实体空间的设置、员工沟通的方式、员工如何管理自己的时间及员工如何表现个人的特性，初步确定企业的文化类型。

第 2 种工具是企业特征问卷调查表，依据企业的情况设置问卷问题，通过调查对象（一般为企业员工）对问题的回答，判断企业社交性和团结性程度，辨认企业在双 S 立体模型中的文化类型。

第 3 种工具是利用第 2 项的结果，来辨识企业所属文化类型的文化形态。在问卷中设置判断企业文化形态的问题，通过调查对象的回答，判断企业文化类型是正形态还是负形态。

第 4 种工具是关键事件分析，即设置一些情境来分析企业员工在设定的情境下的反应。它是在前几项分析结果的基础上，对分析结果所作的进一步确认。具体实施步骤为：根据前面对企业文化类型的判断，选择相应文化类型的情境；选择各种情境下企业员工的所有可能反应；综合情境选择结果，确认企业文化所属的类型和形态。

利用上述 4 种测量工具进行分析后，一般即可对我国国际工程承包企业的文化在双 S 立体模型中所处的位置有较为准确的判断。但有时，由于企业的规模及其复杂性问题的限制，运用这 4 种工具一次可能还不能得出统一的答案，那么就需再次运用这 4 种测量工具对其进行分析，并不断重复运用，直到得出统一的结果。

### 5.2 我国国际工程承包企业并购后的文化整合内容

在明确了并购前双方企业的文化状态，参考并购后企业期望实现的文化状态，我国国际工程承包企业就可以按照以下两方面进行并购后的文化整合。

#### 5.2.1 选择适宜的文化整合模式

企业在明确文化状态之后，应据此选择适宜的文化整合模式。目前，文化整合模式一般包括吸纳式、渗透融合式和分离式文化整合模式 3 种，各种文化整合模式比较如



表 1。除此之外，理论界还提出了文化消亡式文化整合模式的概念，即被并购方不接纳并购企业的文化，又未能坚持自己的文化，在一段时期内处于文化迷茫的整合状态。

表 1 文化整合模式比较表<sup>[6]</sup>

文化整合模式	渗透融合式	吸纳式	分离式
并购战略的目标驱动类型	横向并购	横向并购/纵向并购	纵向并购/混合并购
企业文化差异的管理假设	利用化管理假设	最小化管理假设	忽略管理假设
并购与被并购企业的文化包容度	双方的文化包容度强	并购企业文化包容度弱，被并购企业文化包容度强	双方的文化包容度弱
并购方面临的风险	一般	极小	极大
并购后企业集权程度	一般	高度集权	分权
文化整合模式的图示形式	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           优质弱文化 ↓            优质/劣质弱文化 ↓            新优质强文化         </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           优质强文化 ↓            优质弱文化 劣质强/弱文化 ↓            新优质强文化         </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           劣质强/弱文化 ↓            优质强文化 ↓            新优质强文化         </div>

并购方企业需要根据企业原有文化特性、企业并购战略、企业发展战略、领导人偏好等因素，选择适宜本企业具体情况的文化整合模式。那哈万德研究表明，对被并购企业产生影响的因素主要有两个：企业原有文化的强度、对并购企业的文化的认识与认同感<sup>[7]</sup>。如果能结合这两个因素考虑，文化整合模式的选择就非常明确。在并购后，如果并购企业希望保留自己原有企业文化，又发现被并购方的企业文化有可取之处时，选择渗透融合式文化整合模式；如果并购企业对被并购方的文化不认同，希望消除被并购方文化时，吸纳式文化整合模式就是较好的选择；当并购企业和被并购企业文化都很强，并购后也不愿意进行改革，则可能选择分离式文化整合模式。总之，我国国际工程承包企业应该在综合分析企业文化状态的基础上，选择最为适宜的文化整合模式。

5.2.2 重建并购后的企业文化体系

企业文化体系是一个由制度文化、物质文化和精神文化 3 个层次组成的具有层次性结构的理论体系，每个层次既有差别又联系紧密，相互渗透，融为一体。我国国际工程承包企业在并购后进行文化整合时，应该建立基于新企业的企业文化体系，包括以下几个方面。

(1) 企业价值观。企业价值观主要是指企业员工对企业目标、企业形象、企业前途以及员工个人的成功标准等问题的看法。企业价值观是企业文化的核心，企业价值观的重建是企业文化整合的关键。企业在并购后应积极倡导互动式学习，不断通过学习、交流、沟通和融合达到企业

价值观的认同，逐渐形成一种适应新文化发展战略的企业价值观。

(2) 企业制度文化。制度文化是企业文化的重要组成部分。企业并购后应按照分工协作的要求，建立一整套新的规章制度。这些制度规范既是企业价值观的具体体现，又作为硬性约束条件，与其他各种软约束因素共同促进新文化形成。

(3) 企业物质文化。物质层面的文化要素能够进一步强化企业职工的协同感和对企业深层文化的理解。为此，企业可以采取譬如统一服装的方法，使员工产生纪律感和归属感。此外，企业的商标、标识物、工作环境等物质因素也会构成企业文化的一部分，对员工的思想产生影响，因此可以利用它们促进新企业文化的形成。

除此之外，在并购后的文化整合中，还应建立一个能够鼓舞全体员工的愿景规划，并将其明确地表述和传达给每位员工，而且应使全员参与愿景规划的制定，形成企业发展的共同愿景。在当今经济全球化和经济一体化的背景下，体现领导和员工共同价值追求的愿景目标一般包含着尊重知识、尊重劳动、以人为本、人与自然和谐等内容。

6 结论

企业并购是我国国际工程承包企业发展壮大的有效途径之一，但是在企业并购过程中会出现很多影响并购能否取得成功并实现并购目标的制约因素，其中，并购后的人力资源整合和文化整合就是这些制约因素中的重要方面。

我国国际工程承包企业在实施并购后的人力资源整合时，需要通过各种措施积极缓解员工的心理压力，并充分听取员工的意见，重建企业的规章制度，重建企业与员工间的心理契约，同时还应注意采取适当的物质激励、为优秀人才做好职业规划以及配合使用法律手段等措施避免优秀人才流失。而在并购后对国际工程承包企业进行文化整合时，首先应明确原有文化所属的文化类型以及所处的文化形态，然后依据企业的不同需要及决策人的偏好等因素从渗透融合式、吸纳式和分离式三种模式中选择一种文化整合模式，从而分别从制度文化、物质文化和精神文化三个层面进行整合，最终建立一套适用于新企业的新型文化。

参考文献：

- [1] 李恩友. 并购重组——企业的壮大之路[J]. 商业现代化, 2006, (4) 246-247.
- [2] 杨洁, 刘家顺. 人力资源整合是企业并购成功的关键[J]. 中国流通经济, 2008 (3) :71-73.
- [3] 周翌旦. 工作压力及其与自我效能、工作绩效的关系[J]. 经济论坛, 2008 (18) :64-67.
- [4] 罗妹. 企业并购的全过程文化整合[D]. 江苏: 江南大学, 2007 年.
- [5] Rob Goffee, Gareth Jones. The Character of a Corporation: How Your Company Culture Can Make or Break Your Business [M]. London: PROFILE BOOKS LTD, 2003 :22-43.
- [6] 崔茂中, 温艳萍. 企业并购的文化整合及其模式选择[J]. 生产力研究, 2008, (2) :116-118.
- [7] 庞永忠, 李培林. 并购企业的文化整合问题研究[J]. 企业活力, 2009, (1) :70-71.