并购整合中的组织融合与变革管理

中智人力资源沙龙

HR Learning Session

2013年10月

中国国际技术智力合作公司
外企服务分公司

TOWERS WATSON

towerswatson.com

© 2013 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

目录

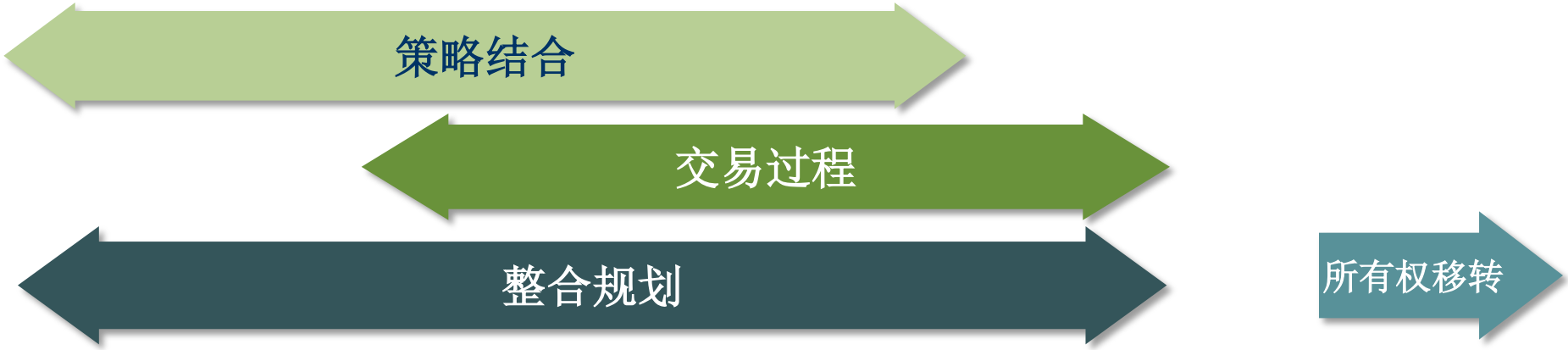
- 企业收购兼并的流程与步骤
- 人力资源尽职调查中的组织议题
- 组织融合
  - 价值链厘清与组织策略
  - 组织设计与整合
  - 组织变革的推动

© 2013 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

企业并购流程

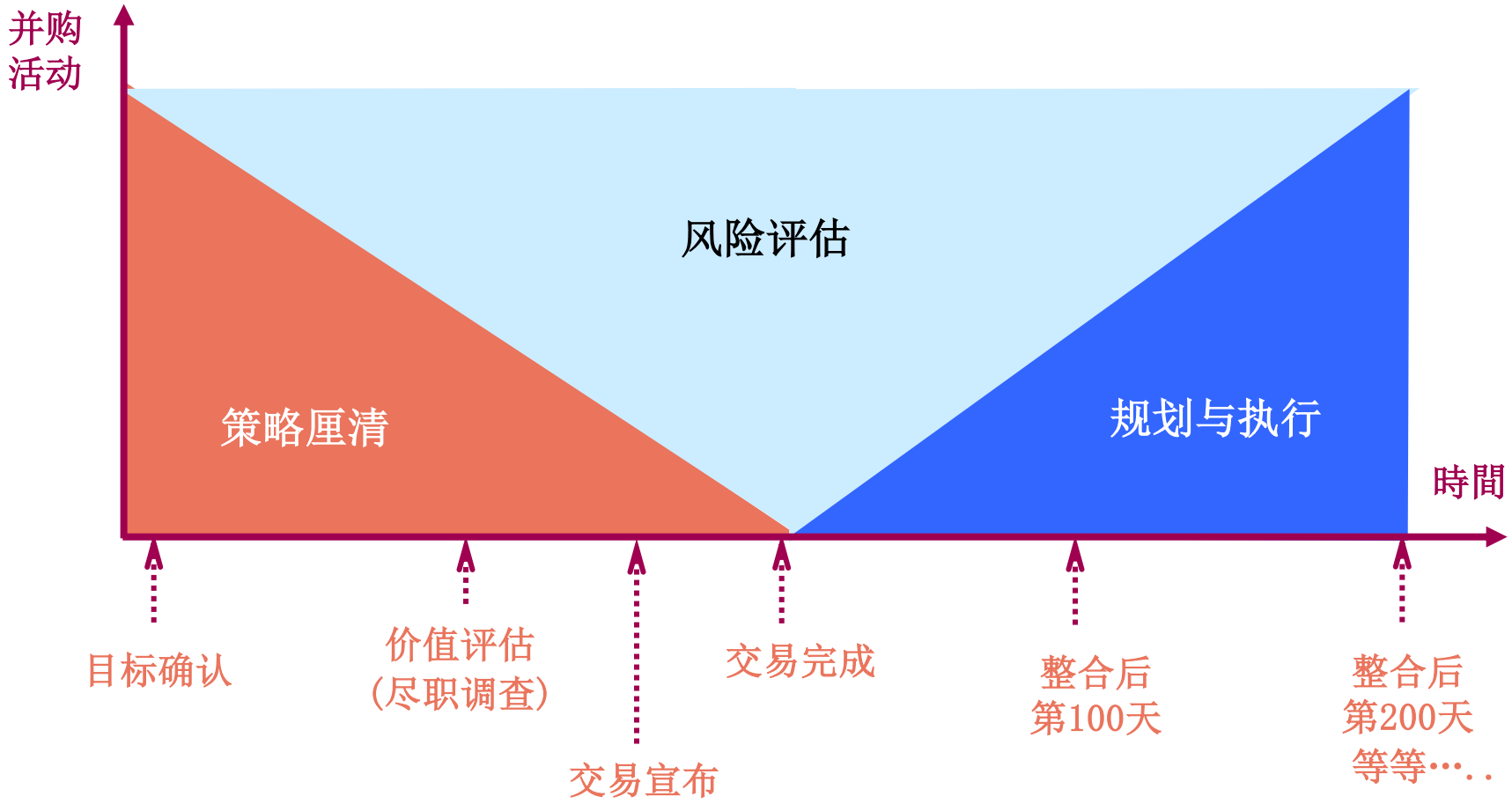
并购交割前的主要工作：

主要阶段：



© 2013 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

并购流程有助于决定项目时间与资源规划
--- 规划在对的时间点做对的事情



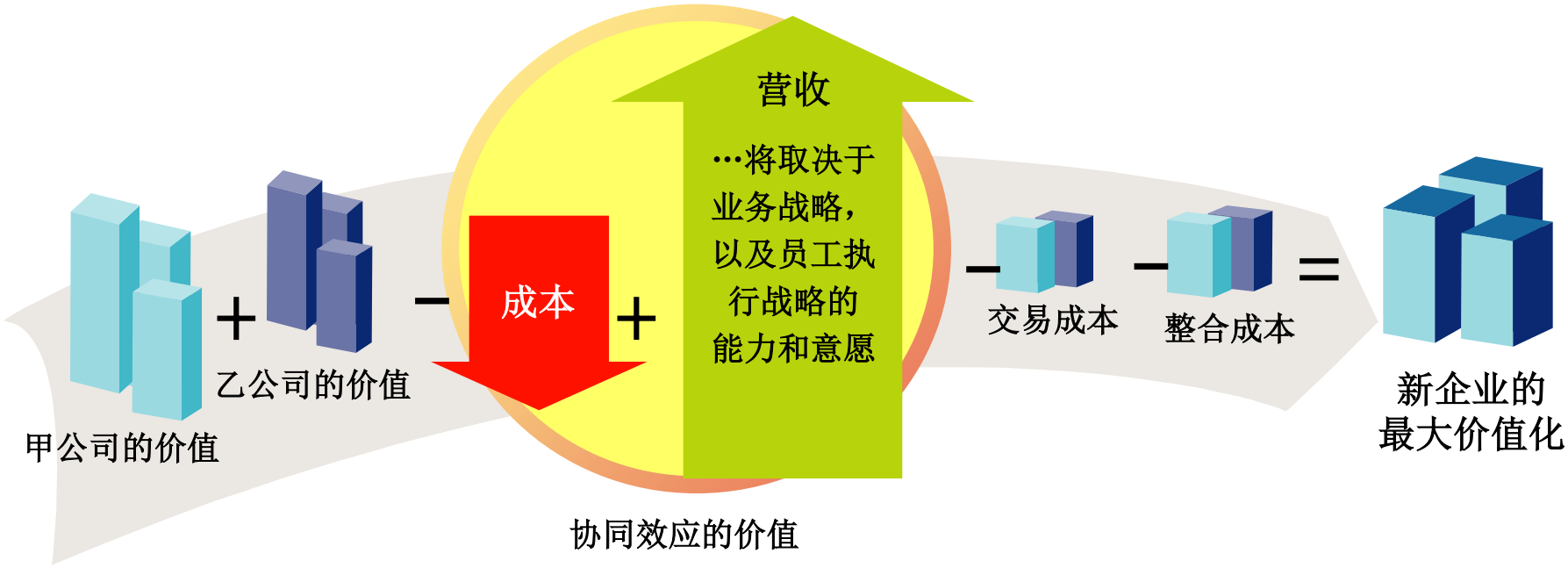
© 2013 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

目录

- 企业收购兼并的流程与步骤
- 人力资源尽职调查中的组织议题
- 组织融合
  - 价值链厘清与组织策略
  - 组织设计与整合
  - 组织变革的推动

© 2013 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

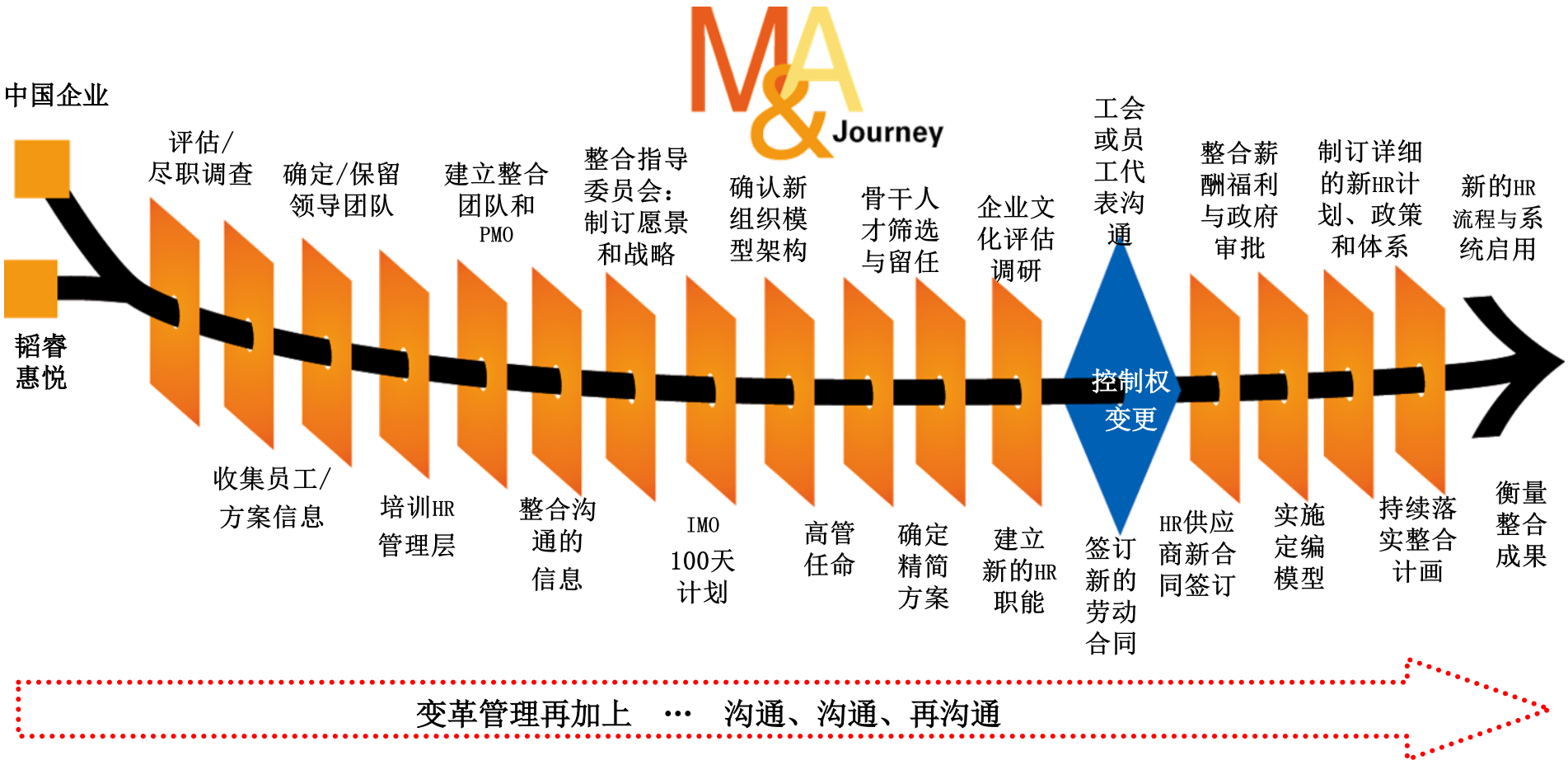
成本的协同效应可以通过资产重组实现，但是增长的协同效应只能通过人力资本来实现



- 成本降低协同效应很重要，但并非是并购的关键驱动因素
- 营收增长的协同效应主要来自人力资本，无形资产、流程再造或技术驱动则居次
- 因此，在进行尽职调查与整合活动中，对人的因素的关注非常关键

2013 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

并购过程中的人力资源的工作任务



前期准备工作和整合计划的完备程度是并购整合能否最终成功和新公司顺利运营的关键前提

Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

目录

- 企业收购兼并的流程与步骤
- 人力资源尽职调查中的组织议题
- 组织融合
  - 价值链厘清与组织策略
  - 组织设计与整合
  - 组织变革的推动

© 2013 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

风险 – 巨大的金额数目、紧绷的时间限制

© 2013 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

公司与人力资源部门的尽职调查目的

- **公司整体目的**
  - 评估并购标的公司是否符合战略目标
  - 收集资料以估算投标价格
  - 收集信息以建构并购合约内容
  - 收集信息以了解未来如何整合目标公司

- **人力资源目的**
  - 将会影响到并购价格的人力资产相关项目数量化
  - 提供与谈判相关的信息
  - 辨识未来整合的风险与机会
  - 初步找寻将影响整合规划与行动的议题

议题可分为以下三种类型：

- **早已存在于并购组织内的议题**
- **因交易所引起的议题**
- **因应并购后策略所产生的议题**

© 2013 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

忽视人力资源尽职调查

人力资源信息盘点不全

- 员工信息不全：类别、年龄、司龄、雇佣类型、劳动报酬计算方式
- 关键员工与关键职位信息
- 社保缴纳信息
- 雇佣合同内容，工作條件
- 员工流动率

薪酬福利分析不足

- 了解被买方的薪酬、福利体系（尤其是高管薪酬），以及支付手段和资金来源
- 识别潜在的人力成本
- 分析双方薪酬福利差距，从而制定并购后的整合方案

潜在法律风险与未决的劳动诉讼

- 对劳动法律环境和风险缺乏了解
- 低估当地的工会力量
- 员工可能利用潜在诉讼在并购后争取利益
- 潜在的财务负债

容易忽视的柔性因素

- 民族保护主义心理
- 关键员工流失率
- 员工满意度
- 组织运作的有效性

© 2013 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

目录

- 企业收购兼并的流程与步骤
- 人力资源尽职调查中的组织议题
- 组织融合
  - 价值链厘清与组织策略
  - 人力资源架构与监管
  - 文化与变革管理

© 2013 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

人力资源整合

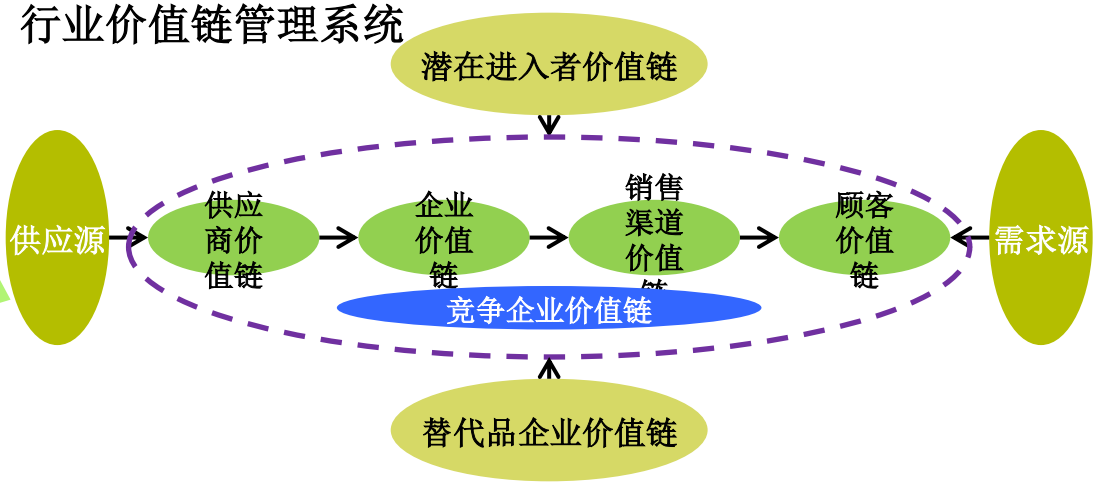
价值链管理和人力资源战略厘清

© 2013 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

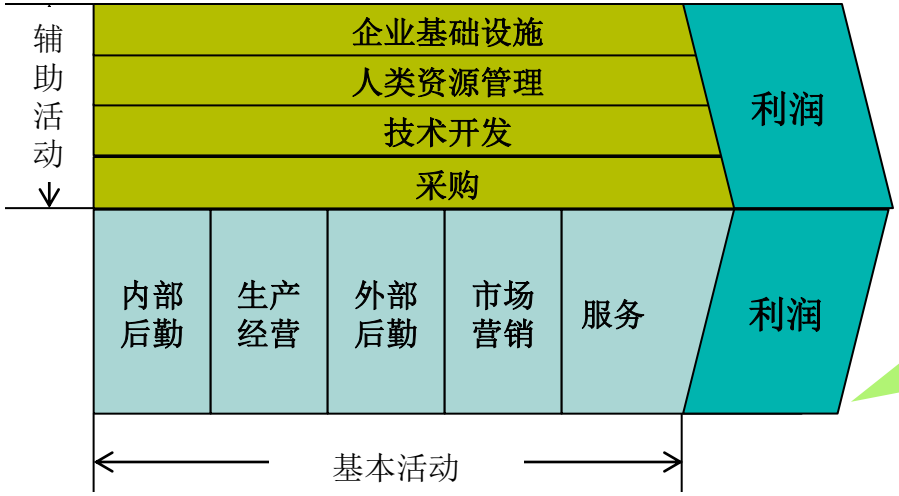
什么是价值链管理？

行业价值链管理：从行业角度进行价值链管理，是通过对参与行业的各个参与者进行分析，从而更好的了解行业的特征，挖掘自身企业在价值链中的定位和优劣势

行业价值链管理系统



企业价值链管理系统



企业内部价值链管理：从企业自身角度去进行价值链管理，是对企业的主要活动和辅助活动进行分析，明确目前业务发展的瓶颈点和企业自身发展要求，并针对该环节进行分析，从而更好的获取利润

© 2013 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

人力资源整合

人力资源架构与监管

© 2013 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

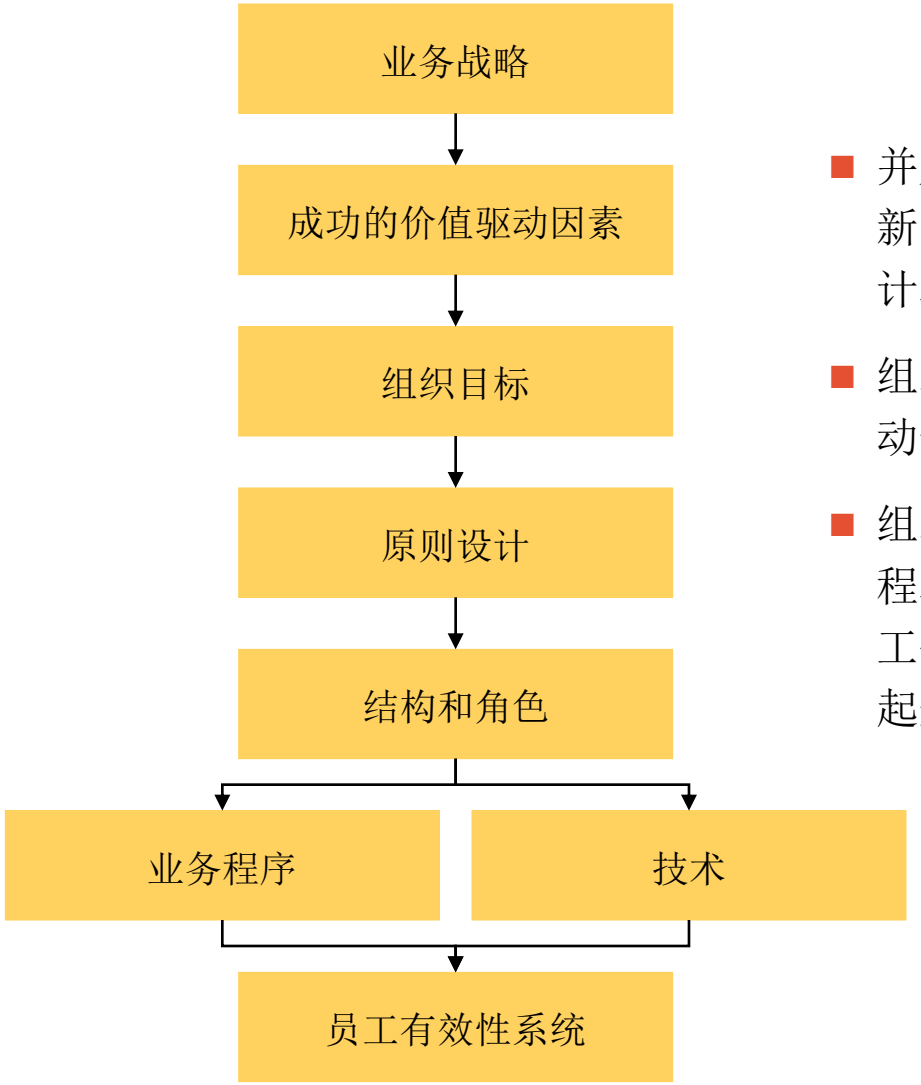
组织包括搭建组织的架构、管控及决策制定

组织结构

- 明确如何组织以履行战略目标
- 描述组织结构及汇报关系
- 设计岗位角色及职责
- 将组织结构与战略、业务流程、文化及系统相匹配
- 通过一体化的决策机制为组织建立战略方向
- 明确战略及战术决策责任及职责
- 借助规范的管理流程实现组织内部各职能间的协调
- 借助合适的顾问小组来帮助制定决策

© 2013 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

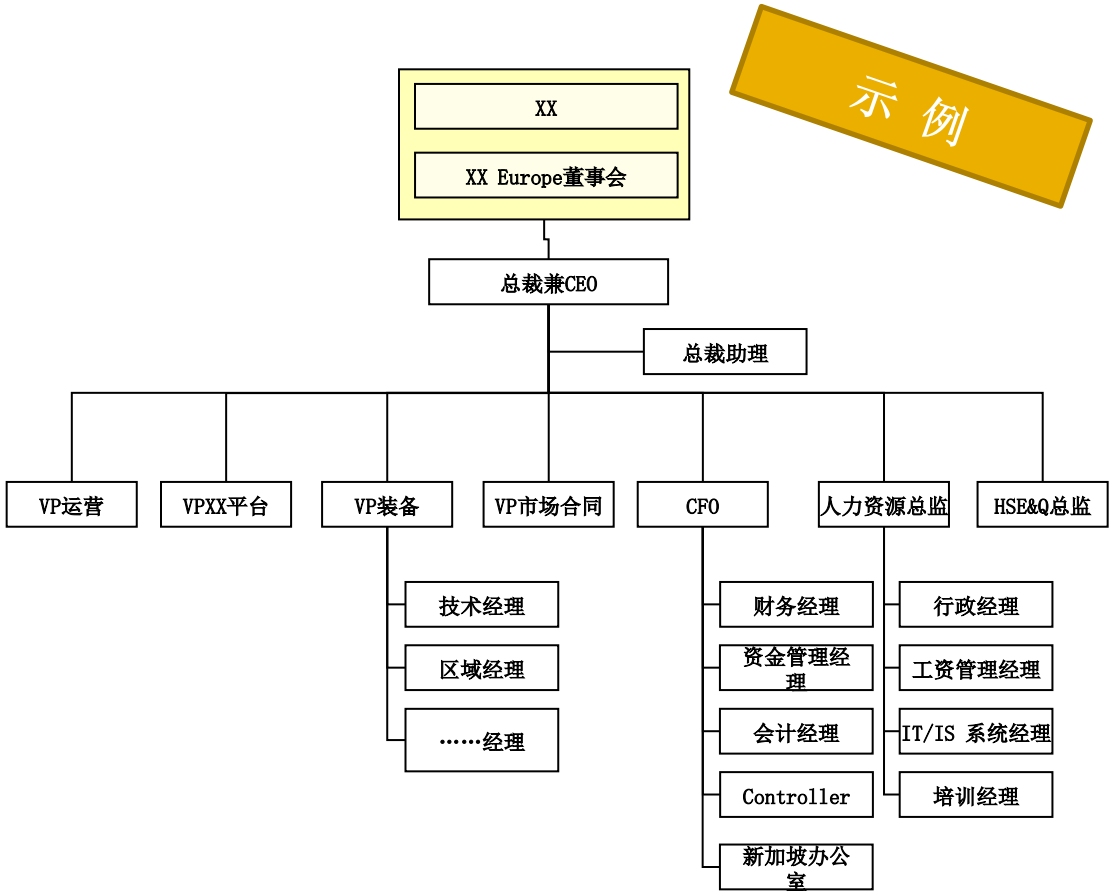
组织架构和管控模型 – 组织设计过程



- 并购是有风险的，并且难于成功整合. 新公司成功的运营有赖于适当的组织设计和整合
- 组织设计应该考虑战略优先性和价值驱动性
- 组织设计的总体目标是使组织架构、流程和原先两个机构/公司的技术、他们的工作和角色与公司未来的发展方向兼容起来

© 2013 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

设计组织架构



董事会职责概要

- 审批公司战略
- 审批公司愿景和公司使命
- 审批年度预算和年度报表
- 审批公司股本的增减
- XX Europe所控制公司的股权购入和销售
- 确保公司的管控
- 与其他公司成立合资公司
- 根据授权表进行相关审批
- 审阅和更新财务和运营相关事宜
- 每季度召开董事会
- 每月召开“非正式”管理层会议或根据实际需要召开

Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

案例：背景

IT服务商A ＋ IT服务商B

业务

服务主导型　　产品主导型

业务特点

可复制性弱
产生效益周期短
利润率不高

投入周期长
后期利润率高

不断变化的组织架构　　**考核与激励体系？**

摇摆不定的战略

不同的价值观和文化

- 公司合并后完成了上市
- 因战略不断调整，导致组织架构一直进行相应调整
- 上市后曾针对员工实行了股权激励。但却并未产生积极影响，甚至造成了负面影响。其原因包括
  - 公司内部职级体系较为混乱。实际操作过程中是由谈判能力来决定员工定级的
  - 选择激励对象的标准比较模糊，很难解释
  - 与员工沟通每年的长期激励价值和奖金，但这样导致股价越高，当年获得的股数越少；并且员工认为是奖金被偷换成了股权激励，且要锁定几年
  - 在行权时未及时办理股权登记等手续，导致员工错失股价高点

© 2012 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

案例：本案例的启示

启示：

- 及时的、清晰的战略
  - 是否有清晰、稳定的战略？
  - 市场和财务压力下，是否能真正坚持战略？
- 真正整合的组织架构整合
- 标准统一的职级体系
  - 职级体系是薪酬、激励、人员流动、人才发展的基础平台
- 清晰的考核和激励导向
  - 衡量什么因素？
  - 公司是否容许某些业务的投入期，并投入相应资源？
- 及时、有策略的沟通

所尝试的改变：

- 尝试分步骤进行架构调整，设立了较为独立的产品中心
- 重新设计了长期激励方案
  - 采用自购股、限制性股票和现金激励方式，根据层级设置不同的激励组合比例
- 下一步计划梳理岗位职级体系

© 2013 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

案例分析

客户背景

- 化工行业内资公司 （A公司）销体制改革，整合其下属26家化工生产企业的销售资源，成立全国性、专业的化工产品销售公司,目标是成为世界最大的化工销售公司之一
- 公司组织为销售公司本部、上海/北京/广州三个区域销售公司，人员约1000人，分别来自原26家化工生产企业的销售部门
- 化工销售公司形成“一总三分”的格局，对总分定位、部门职责、岗位管理等方面不清晰
- 新公司的组织设置及人才融合问题，加上市场专业化人才竞争激烈，面临如何建立有效的薪酬、绩效管理机制问题

项目需求及目标

- 梳理、澄清公司发展战略，明确业务发展战略对人力资源管理的需求；
- 按照公司发展战略及业务运作需求，梳理、明确部门职责；
- 按职能与业务流程，梳理岗位职责，形成岗位说明书，为责、权、利相统一奠定基础
- 按业务发展需要，运用科学方法、结合最佳实践确定岗位人员编制；

© 2012 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson internal use only.

项目主要阶段内容回顾

现状调研

➢组织进行了客户员工意见调查的研究工作，面向约1035名员工，除提交总体报告，还针对不同单位、不同人群提供了定制化的员工意见剖析
➢同时，项目组进行了100多人次的访谈，涵盖了本部和3个区域分公司部门经理以上人员

组织及人力资源诊断

通过对前期收集的信息和调研结果进行系统分析基础上，形成了组织及人力资源现状诊断报告

战略厘清及组织设计

分析公司关键议题，进行化工行业标竿研究的基础上，对公司组织架构和部门职责提出了设计建议，协助完善了以产品部运营模式为核心的客户经理制方案

岗位/编制设计

项目组对本部机关和广州分公司进行了定岗定编方案设计，培训和指导广州分公司撰写了基于新的岗位编制体系的岗位说明书

© 2012 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson internal use only.

组织及人力资源诊断

业务职能现状分析——销售管理(Sales)

各级单位 / 二级职能	本部	区域分公司	驻厂办及网点
销售计划	计划信息处：汇总区域销售计划，与产品处进行会审并报批 产品处：下达各产品线调拨计划；参与销售计划会审；企业间互供计划的安排和执行的监控等	计划信息部：三个区域计划信息部参与的程度不同，北京是负责制定，上海和广州是对计划的汇总和审批 产品部：制定销售计划和资源分配计划；三个区域产品部的职能以及与计划部衔接的流程一致，但北京和其他两个区域部门内部的分工及流程有所区别	——
销售执行	——	三个区域客户经理制存在差异，北京以区域客户为主；上海和广州先按产品线划分，再根据情况按照区域或客户划分	网点完成销售任务
销售考核评价	产品处：对区域公司产品线进行业务指标的考核 计划信息处：对经营完成情况等信息进行统计分析，为考核评价提供依据	计划信息部：经营完成情况，进销存，价格等信息的统计分析，为考核评价提供依据	——
客户关系管理	计划信息处负责客户关系的政策性管理，但从职能履行现状看，目前尚未开展	计划信息部执行本部客户管理制度；产品部负责客户开发及维护	网点负责网点客户开发维护

现状诊断及问题分析

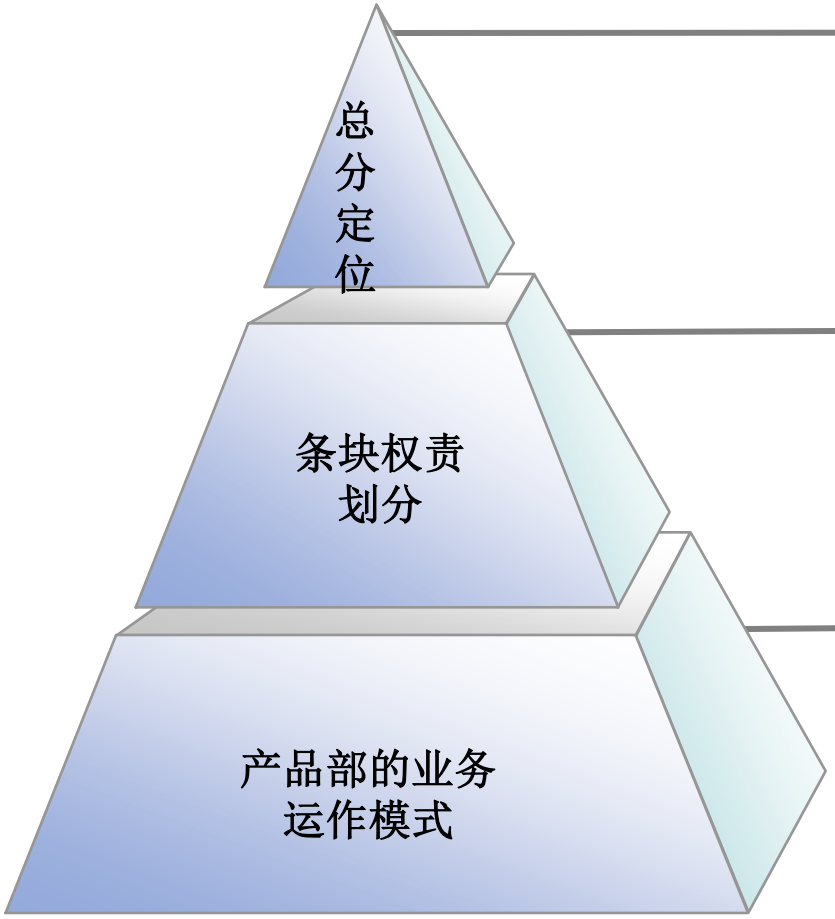
1）销售和销售运营之间未形成合理切分；2）本部客户管理职责缺失，销售计划职责交叉；3）本部产品处对区域分公司产品部考核力度不够；4）客户经理制需要统一模式

- **销售计划：**目前计划处与产品处室职能交叉，未来应明确主责副责，界定清晰职责边界
- **销售执行：**建议根据未来发展定位，结合现有人员能力，确定统一的客户经理制模式
- **销售考核评价：**本部产品处对区域产品部的考核需要加强，建议未来以产品线的业务考核为主，区域仅进行综合管理方面的考核，保证权责划分明确
- **客户关系管理：**本部职责缺失，本部与区域分公司职责界限不清，未来需要明确

towerswatson.com
© 2012 Towers Watson. All rights reserve

战略厘清组织设计

组织关键议题分析：需要从总分定位、条块权责划分、产品部业务运作模式等三方面关键议题厘清管理模式、组织职责划分



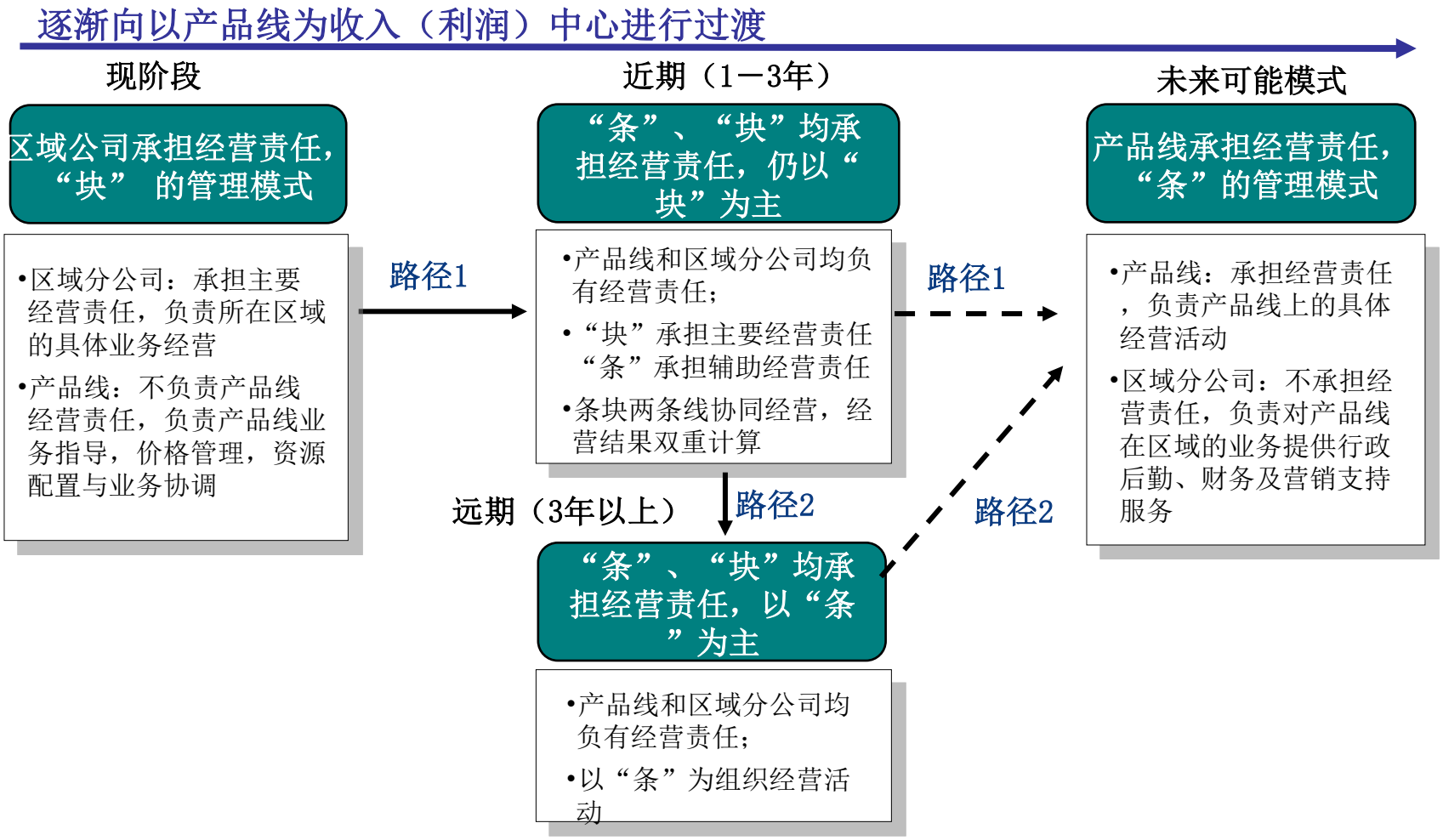
- 明确本部、区域分公司、营业网点及驻厂办的定位
- 明确“矩阵式”管理模式中专业条线和区域机构在权责关系上的界面
- 基于总分定位和条块权责界定，优化和规范以客户经理制为重点的区域分公司及所属营业网点的运作模式

© 2012 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson internal use only.

战略厘清组织设计

组织关键议题（2）：考虑贵公司业务、人员现状，近期建议采取“条”、“块”均承担经营责任，仍以“块”为主的模式

未来，要建立以产品条线为主导的组织结构，化工销售分公司还需要一个循序渐进的过程，以下是建议的可能的未来组织模式发展的路径

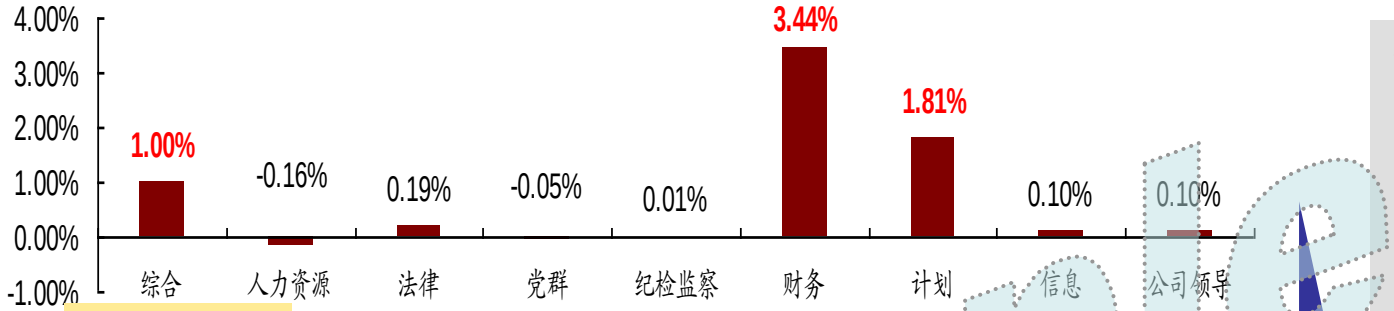


© 2012 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson internal use only.

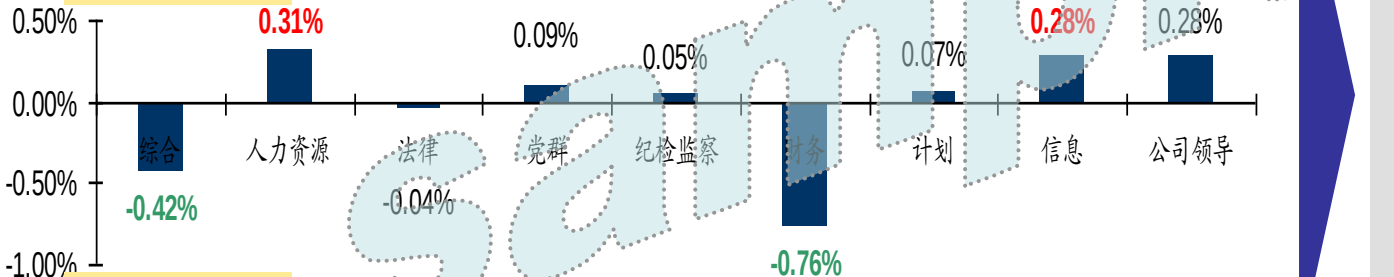
岗位及编制设计

具体人员配置：管理职能线人员横向对比分析，确定编制

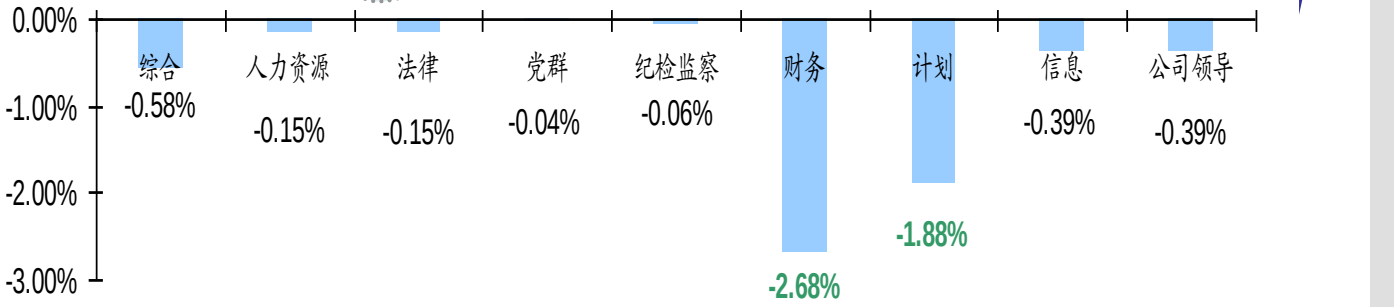
北京分公司 xx年三家区域分公司各职能部门人员比例与平均值的比较



广州分公司



上海分公司



注：以三家职能线人员比例平均值为纵坐标的零值

初步结论：

- 对于职能线人员，不同分公司应采取不同策略：
  - ✓**北京分公司**：综合、财务、计划人员比例高于平均水平，未来人员配置应适度从紧
  - ✓**广州分公司**：人力资源与信息人员比例高于平均水平，未来人员配置应适度从紧；综合与财务人员比例低于平均水平，未来人员配置应适度倾斜
  - ✓**上海分公司**：各职能线人员对员工总数的比例均小于平均水平，其中财务人员较为明显

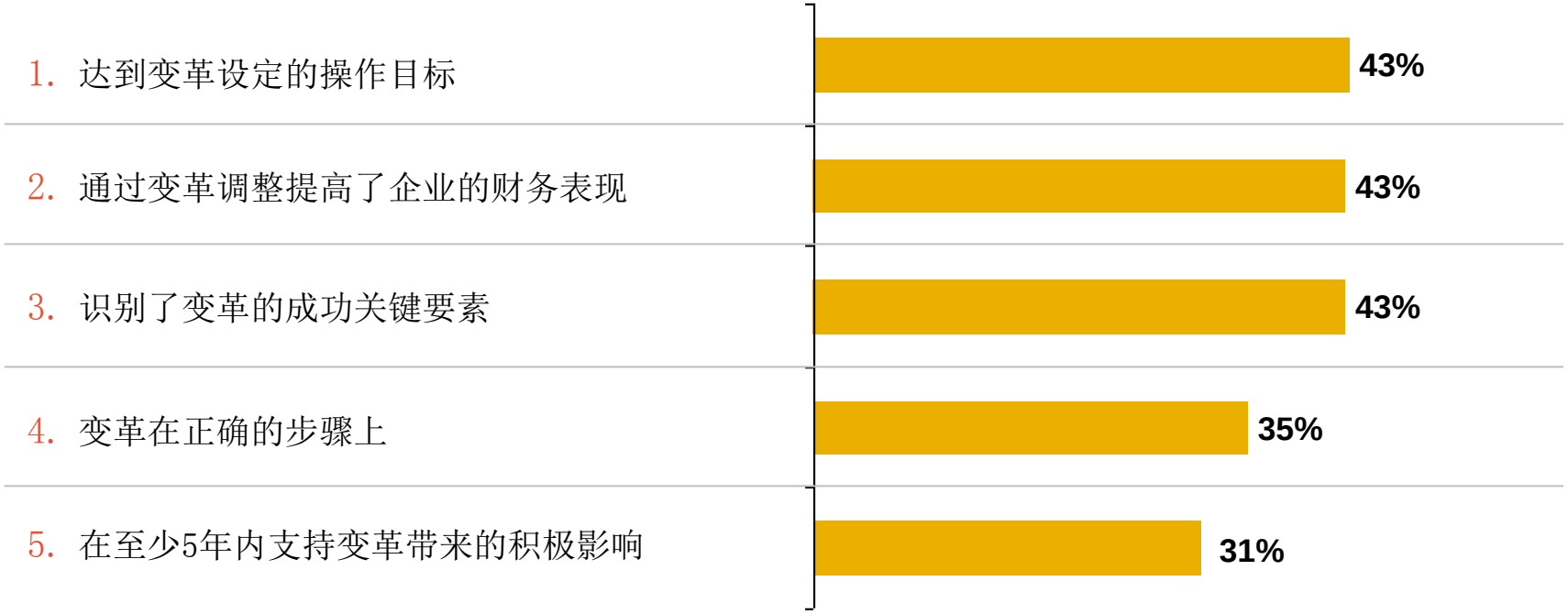
towerswatson.com
© 2012 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson internal use only.

项目特点及经验总结：

项目特点	• 较完整的OT咨询项目：战略厘清、组织设计、岗位编制 • 在集团型企业的总分组织定位、职责厘清方面有所积累 • 工业产品销售型组织的内部设置积累了一定的经验
经验总结	• 行业积累对获取、实施组织变革的咨询项目非常重要 • 需要掌握组织变革的火候，在“最佳”与“适用”间有效平衡

© 2012 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson internal use only.

有效的变革管理 = 5项主要实践操作



Overall

Note: Percentages indicate the number of respondents indicating “effective” or “highly effective” in these areas.

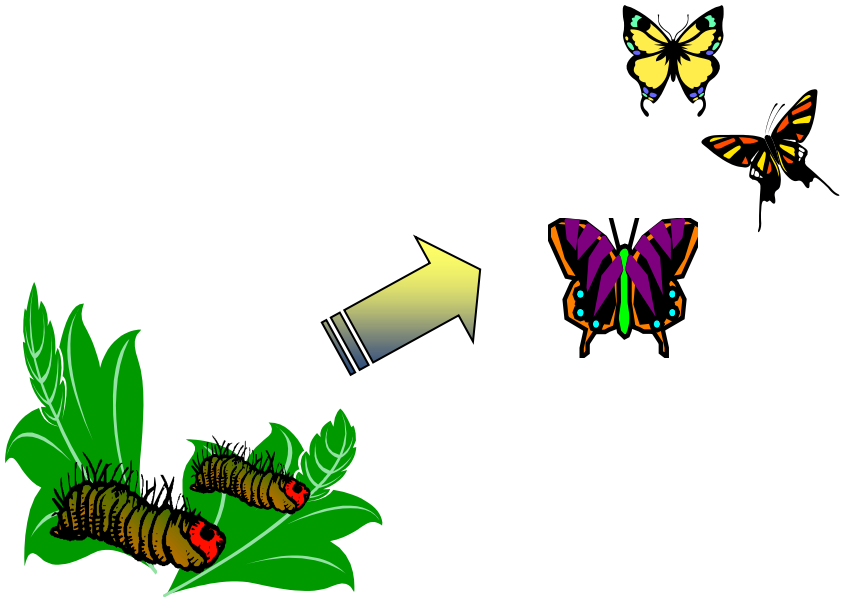
© 2013 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

人力资源整合

组织变革的推动

© 2013 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

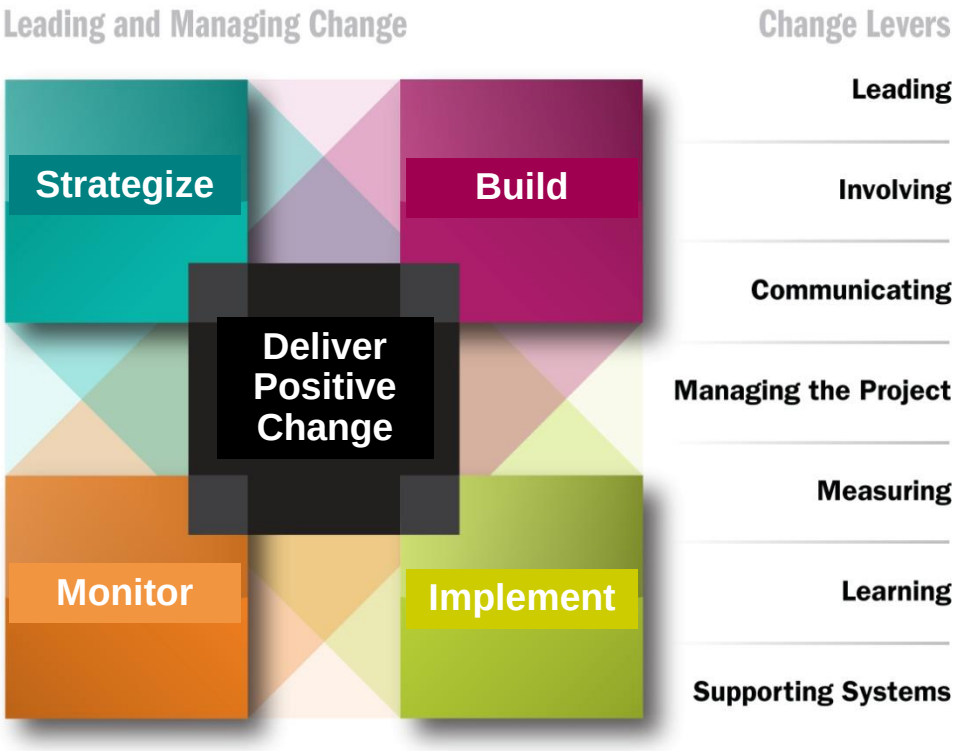
什么是变革？



变革是离开现状（现在的条件、信念或态度）而朝向目标（理想的状态）的变化过程。

© 2012 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson internal use only.

韬睿惠悦变革管理模型



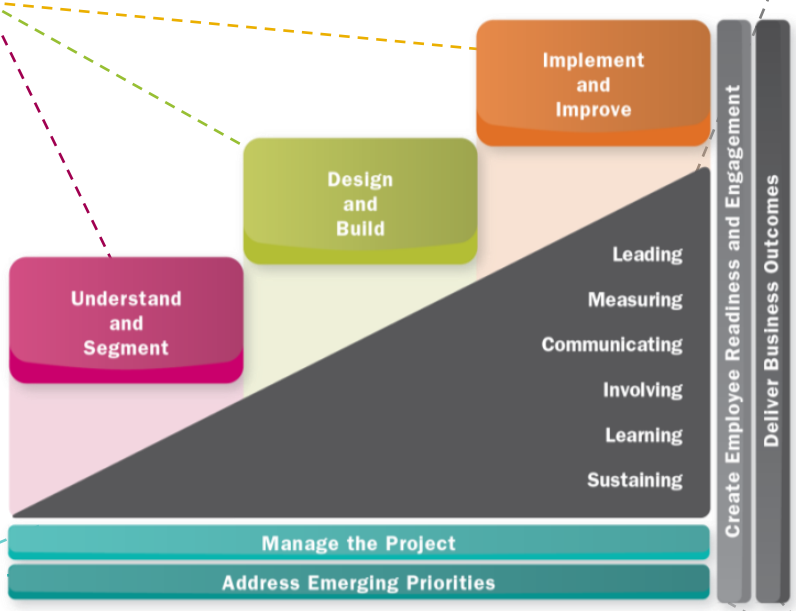
- 基于研究，变革管理最佳实践及正进行的实操经验
- 提供精准计划及执行的工具和管理表格
- 提供变革管理的共同理念和工具
- 基于经验和教训持续不断地改善

© 2013 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

变革管理的流程及方法概况

关键过程步骤

- **理解什么是变革并且知道对应的业务需要**
  - 分析、量化和依据观众的类型**划分**变革影响
  - 明确理想的结果以及获得领导的支持
- **设计合理的明确的改革管理推荐意见**
  - 工作紧跟业务以及HR的领导去完善变革的跟进
  - **建立**详细的变革实现方案
- **用“卷起你的袖子”的心态去实现变革的计划**
  - 测量变革事件的有效性
  - 确保方针正确，**提升**员工的准备情况



变革基础

- 领导力
  - 领导者配备有激励改革的信心，建立员工之间的清晰度以及促进团体合作的能力
- 评估
  - 用一套能定义成功并支持持续改进的平衡指标
- 沟通
  - 促进理解以及只是员工的行动
- 投入
  - 创造有意为之的机会让员工修正方向，挖掘挑战以及构造前进的方法
- 学习
  - 确信人们有足够的知识和能力去适应变革并在他们的岗位上有效率的
- 维持
  - 随着时间的推移，通过结构、技术、过程以及人们的项目加强行为变化

必须的构件

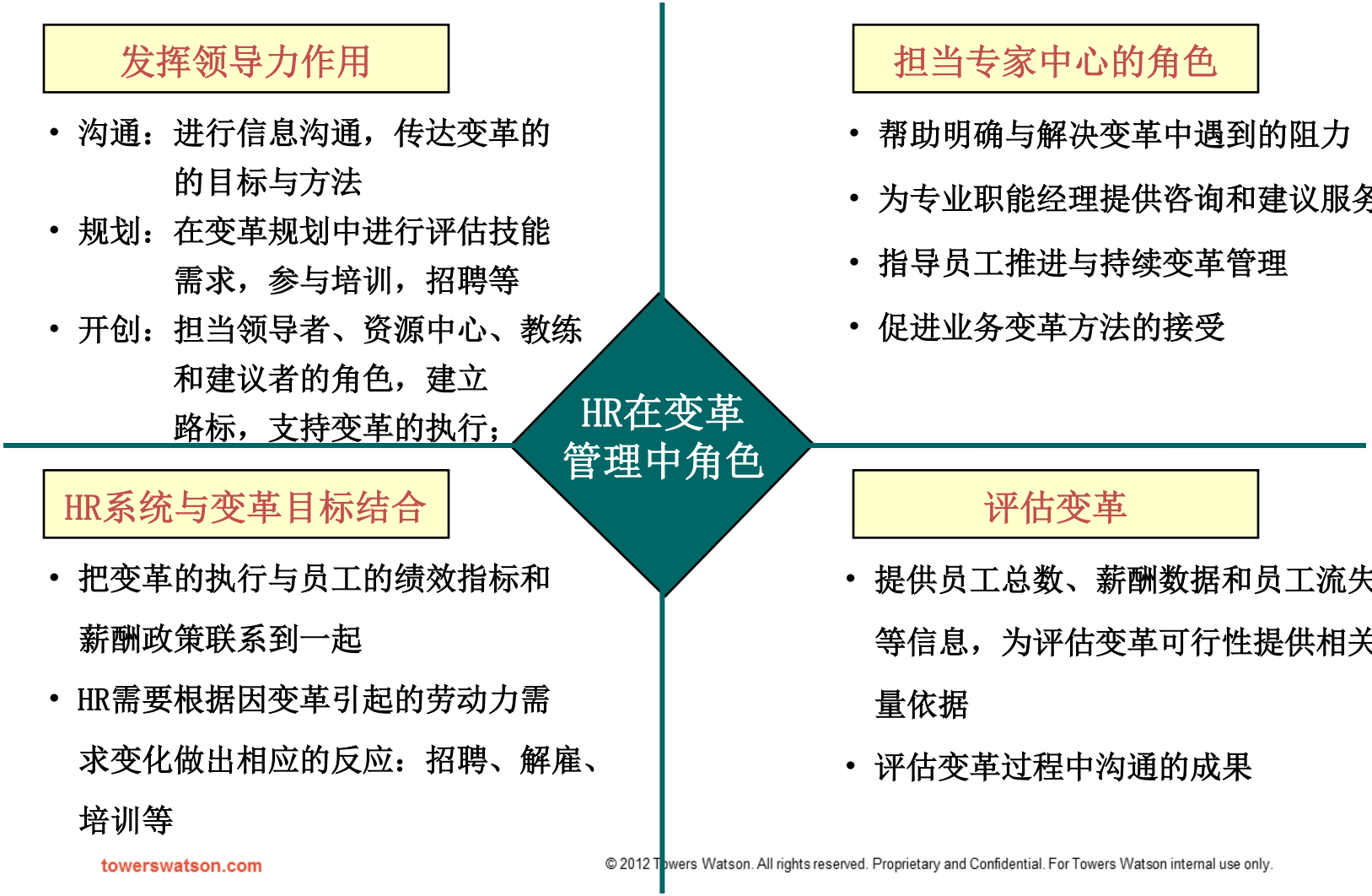
- **管理项目**
  - 形成团队， 明确分工以及建立管理流程
  - 定义成功的量化方法以及量化策略
- **标记新兴事件的优先级**
  - 注重和领导精神看齐，及时提升价值
  - 有效地排列优先顺序避免“消防”的模式

最终结果

- 准备情况
  - 在整个项目周期中量化评估以及报告准备情况
- 合同契约
  - 确保 “杂音”没有打扰到员工高水准的表现
- 业务结果
  - 将理想的表现和业务成功的标准联系起来

© 2013 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

人力资源部门在变革管理过程中主要承担以下四方面的角色



发挥领导力作用

- 沟通：进行信息沟通，传达变革的的目标与方法
- 规划：在变革规划中进行评估技能需求，参与培训，招聘等
- 开创：担当领导者、资源中心、教练和建议者的角色，建立路标，支持变革的执行；

担当专家中心的角色

- 帮助明确与解决变革中遇到的阻力
- 为专业职能经理提供咨询和建议服务
- 指导员工推进与持续变革管理
- 促进业务变革方法的接受

HR系统与变革目标结合

- 把变革的执行与员工的绩效指标和薪酬政策联系到一起
- HR需要根据因变革引起的劳动力需求变化做出相应的反应：招聘、解雇、培训等

评估变革

- 提供员工总数、薪酬数据和员工流失率等信息，为评估变革可行性提供相关衡量依据
- 评估变革过程中沟通的成果

© 2012 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson internal use only.

愿我们共创辉煌！

谢谢!

中国国际技术智力合作公司
外企服务分公司

TOWERS WATSON

© 2013 Towers Watson. All rights reserved.

Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.