

并购式内创业中的人力资源 整合水平和模式研究

颜士梅, 王重鸣

(浙江大学 企业管理系, 浙江 杭州 310058)

[摘 要] 并购式内创业是指通过并购方式进行的内创业活动, 人力资源整合水平和模式是并购式内创业过程中的一个关键且有待深入探讨的问题, 而以往文献相对缺乏对这一问题的专门研究。本文基于以往并购整合和内创业研究结果, 通过深度访谈法获取并购式内创业中人力资源整合水平和整合模式的第一手资料, 运用内容分析技术对访谈资料进行结构化分析。分析结果显示, 并购式内创业企业一般选择高或者中等的人力资源整合水平; 在高整合水平上主要采用基于直接合并或重新招聘的亲理式整合模式, 在中等整合水平上主要采用代理式整合模式。

[关键词] 并购式内创业; 人力资源整合水平; 人力资源整合模式; 内容分析方法

[中图分类号] C939; F27 **[文献标志码]** A **[文章编号]** 1008-942X(2007)01-0178-12

Research on the Level and the Pattern of Human Resource Integration during the M & A Intrapreneurship

YAN Shi-mei, WANG Zhong-ming

(Department of Enterprises Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China)

Abstract: M & A is one of the intrapreneurship modes. When firms start their intrapreneurship by M & A, human resource integration becomes a critical issue. In the field of intrapreneurship research, the previous researches are concerned with the dimension of intrapreneurship and the characters of the intrapreneurs. In the field of post-acquisition integration research, the previous researches are concerned with employees' anxiety and expectation on the individual level, and with culture integration on the organizational level, lacking inquiry into human resource integration level and patterns. This paper is an attempt to do research on the level and patterns of human resource integration by combining the researches in both intrapreneurship and M & A. In terms of this research, firstly, based on the related literature and interviews, the questionnaire was specially developed. Secondly, the first-hand material about the level and patterns of human

[收稿日期] 2006-04-28

[本刊网址·在线杂志] <http://www.journals.zju.edu.cn/soc>

[基金项目] 国家自然科学基金重点资助项目(70232010); 国家自然科学基金资助项目(70672046)

[作者简介] 1. 颜士梅(1969-), 女, 山东临沂人, 浙江大学管理学院企业管理系副教授, 管理学博士, 主要从事人力资源管理与创业管理研究; 2. 王重鸣(1949-), 男, 江苏张家港人, 浙江大学管理学院企业管理系教授, 博士生导师, 心理学博士, 主要从事人力资源管理与组织行为研究。

resource integration of 22 cases of M & A intrapreneurship in 18 firms of different size and ownership in the different areas of China was obtained through in-depth interviews. Thirdly, the category was developed, based on the definition of the level and patterns of human resource integration and the previous research results. Then, the first-hand material concerning the level and patterns of human resource integration was analyzed by well-trained three coders. Content analyses reveal that generally intrapreneurs select the high or middle level of human resource integration, and use the pattern of human resource integration of direct management based on direct integration or recruitment at the high level of human resource integration and use the pattern of human resource integration of indirect management at the middle level of human resource integration. The first pattern has characteristics as follows: many managers are replaced; the new high level managers who come from the intrapreneurial organization control the acquired organization; and the acquired organization adopt the human resource practices which the intrapreneurial organization adopted. The second pattern has the following characteristics: few managers are replaced, and the high-level managers who come from the intrapreneurial organization are authorized to manage the acquired organization.

Key words: M & A intrapreneurship; the level of human resource integration; the pattern of human resource integration; content analysis method

随着全球化背景下市场竞争的日益激烈,企业不得不采取多种方式进行自我更新,以增强适应能力、谋求新的发展。企业自我更新包括战略上的更新、经营业务上的拓展或创造、产品和工艺上的创新、组织管理与文化上的更新,等等。从本质上说,包括并购在内的企业自我更新也就是企业的内创业(intrapreneurship)活动^[1-2]。在企业通过并购实现内创业的过程中,人力资源整合是一个关键问题。在创业研究领域,以往的内创业研究主要集中在内创业维度和内创业者特征的分析上,而关于特定方式内创业过程中关键问题的研究相对缺乏;在并购整合研究方面,已有文献多聚焦在个体层面上的雇员焦虑、满意度和期望等问题的研究,尚缺乏对人力资源整合水平和模式的专门探讨。本文将内创业与并购整合两个研究领域结合起来,深入探讨并购式内创业中,创业企业所选择的人力资源整合水平和所采取的人力资源整合模式。

相关研究领域的研究者们一直认为并购中的人力资源整合问题非常重要,并在一定程度上决定着并购的成败^[3-7]。作者针对不同地区、不同行业、不同规模的 42 家企业的 48 次并购式内创业活动的 132 位决策者和管理者进行了问卷调查,让他们在并购过程涉及的 16 项事务中选出最重要的 5 项。统计结果发现:频次最高的三项分别为“体制整合”、“经营评估”、“财务和业务评估”,频次最低的三项分别为“文化评估”、“谈判”和“人员评估”。在并购交易行为发生前,频次最高和第二高的事务分别为经营评估、业务评估和财务评估;在并购交易行为发生后,频次最高和第二高的事务分别为体制整合和人员整合。由此可见:一方面,并购式内创业活动的实践者也认为人力资源整合问题非常重要;另一方面他们并没有意识到交易行为发生前的人力资源整合的重要性。这说明实践者虽然意识到并购式内创业中人力资源整合的关键作用,但欠缺系统的人力资源整合计划和策略,欠缺相关理论指导。

一、研究回顾

内创业是指在现存组织内进行的创业活动过程,具体指在一个现存组织内,个体或团队进行新

业务建立、技术创新、组织创新和战略更新等创造或创新活动的过程^[2,8]。内创业活动的进行有多种方式,而其中并购(merger & acquisition)是一种重要方式^[9-11]。并购式内创业就是指组织通过并购而进行的内创业活动^[12-13]。而就“人力资源整合”(human resource integration)概念而言,根据 Pablo 的观点,“整合”(integration)是指并购组织在文化、结构和体制、功能性活动安排上所进行的变革,目的是促进并购组织成为一个功能性整体,而“整合水平”(level of integration)则指在组织技术、管理和文化结构上的后并购(postacquisition)变革程度^[14]。因此,“人力资源整合”是指旨在促进并购后人力资源成为一个功能性整体而在人力资源方面所进行的变革,“人力资源整合水平”指并购组织在人力资源上的后并购变革程度。由于任何组织成员都直接深深嵌入在基于特定人力资源管理理念和制度的人力资源管理实践中,对特定组织而言,其人力资源必然包含其成员及相应的人力资源管理实践。那么,本研究认为,并购式内创业中人力资源整合包括人员整合和人力资源管理实践整合两个方面。在这里,人员整合指并购组织在人员方面所作的变革;人力资源管理实践整合指并购组织在人力资源管理实践体系上所作的变革。人力资源整合水平则指并购组织在人员和人力资源管理实践上的变化程度,人力资源整合模式则指这种变化的方式。

就并购整合水平而言,以往研究主要讨论了组织整合水平问题。Shrivastaya 具体指出了并购整合从低到高的三种水平:程序(procedural)整合、实体(physical)整合和管理及社会文化(managerial and sociocultural)整合(又被称为全面整合)^[15]。Schweiger 和 Walsh 认为,并购后所选择的整合水平落在从自主(autonomy)到吸收(absorption)这样一个连续的谱系中^[16]。Pablo 在对整合水平进行界定的基础上,指出并购整合水平可以分为高、中、低,最高水平的整合为吸收,最低水平的整合是自主,介于期间的则为中等水平。并认为低水平的整合或者程序整合,是指在并购后的技术和管理变革仅局限于分享金融资源和风险、促进沟通过程和管理体系标准化上;中等水平的整合或实体整合指在并购后不仅分享物质和知识基础的资源,而且在组织汇报关系和授权上进行有选择的修订,并进而重构了决策制定的文化基础;高水平的整合或曰全面整合,指在并购后广泛分享金融、物质和人力等各种类型的资源,广泛采用并购组织的运营、控制和计划程序与体系,进而在结构和文化上完全消融了被并购组织^[14]。总起来看,以往并购整合水平的研究并没有直接涉及人力资源整合水平问题。然而,由于人力资源整合是组织整合的一部分,因此,关于组织整合水平的分类及研究为并购式内创业中人力资源整合水平问题的分析提供了理论依据和研究基础。

就并购中的整合模式而言,以往文献主要聚焦于组织文化整合模式的研究。如, Nahavandi、Malekzadeh、Elsass 和 Veiga 根据并购双方文化互动结果将文化整合模式分为四类:一是渗透式整合模式,即并购双方在文化上进行平等沟通、取长补短、相互渗透;二是同化式整合模式,即并购两企业中一方不愿保存自己的文化,而被另一方的文化所同化;三是分离式整合模式,即并购两企业保存自己文化的意愿都非常强烈,双方文化保持着各自独立性;四是瓦解式整合模式,即并购两企业都不愿保留自己的文化体系,又认为另一方的文化体系根本没有吸引力^[17-18]。再如, Cartwright 和 Cooper 根据文化互动的方式将文化整合分为三种模式:一是注入式,即并购两企业中的一方将自身文化强施加于并购后的整合组织中;二是双向互动融合式,即并购两企业的文化彼此互动整合成一种全新的文化;三是相对独立式,即并购两企业各自保持相对独立的文化特征^[4]。这些关于并购中文化整合模式的探讨给研究者一个启示,即在通过并购进行内创业过程中,是否存在特定的人力资源整合模式?如果存在,这些模式又具有怎样的特征?

而就人力资源的整合而言,以往文献则主要集中在整合中个体水平和团队水平上相关问题的探讨。个体水平上相关问题的研究,如对雇员压力问题的研究结果表明并购整合给组织成员带来很大压力和焦虑^[19-20],并且文化差异越大,这种压力和焦虑持续越久^[21-22];对雇员期望问题的研究表明,并购整合过程也是雇员期望重新建立的过程^[23]。团队水平上相关问题的研究,如管理者

离职问题的研究结果显示,并购后管理者离职率很高,跨国并购中这一现象较为明显,并且文化差异和相对地位是影响离职率的两个重要因素^[24-28];有关管理者决策问题的研究表明,整合水平的选择不仅受组织层面因素的影响,而且受决策者知觉的影响^[12,14,29-30]。可见,以往研究欠缺对人力资源整合水平和模式的专门讨论。

由上可见,以往文献一方面欠缺并购中人力资源整合水平和模式的直接研究;另一方面相关研究成果又为资源整合水平和模式研究提供了基础。

二、研究方法

本研究主要通过深度访谈法获取关于人力资源整合水平和整合模式的第一手资料,然后采用内容分析技术对访谈内容进行结构化分析,具体探讨企业在通过并购进行内创业过程中,一般采用何种程度的人力资源整合水平;是否存在特定的或不同的人力资源整合模式;如果存在,则进一步揭示这些模式的典型特征。

(一) 访谈设计

鉴于并购式内创业中的人力资源整合水平尤其是人力资源整合模式体现在人力资源整合的过程中,人力资源整合往往是一个较长期的过程,因此,通过问卷法很难直接全面地获取相关资料和数据;同时,由于与其他调查方法相比,访谈法可以获得的资料更丰富,实行起来更灵活,且有利于对问题进行更深入的探索^[31-32],所以,本研究主要采用半结构化深度访谈的方法获取关于并购式内创业中人力资源整合水平和整合模式的资料及数据。

本研究围绕“人力资源整合水平和模式”问题,根据“人力资源整合水平”及“人力资源整合模式”的界定,设计了两类题目:(1)贵公司在并购后,人员发生变化了吗?变化仅集中在领导层还是涉及全部员工?(2)并购后,人力资源管理体系发生变化了吗?怎样变化呢?在设计好题目后,先对杭州、宁波等地通过并购进行内创业活动的四家企业进行了试测,发现效果较好。然后,开始在其他地区开始正式访谈,访谈时间一般在3小时左右。访谈后,及时将访谈内容整理成word文本。这样,通过围绕人力资源变革的深度访谈获取了第一手资料。

(二) 访谈对象

本研究先后从宁波、广州、贵阳、镇海、湖州和杭州等地随机选取了20家并购企业,针对其25次并购活动的决策者及相关人员进行了初步访谈,以了解这些并购活动的目标是否聚焦于内创业。根据访谈结果,将3次并购目标不是“内创业”的并购活动剔除。最后,针对18家企业的22次并购式内创业活动进行了详细调研,共访谈了36人次。在被调研的18家企业中,12家为民营企业,6家为国有企业,其中2家为中小型企业,16家为大型企业。在22次并购活动中,7次并购活动为国有企业对国有企业或合资企业的并购,15次为民营企业对国有、乡镇、民营、合资或外资企业的并购;15次并购活动为同行业并购,7次并购活动为非同行业并购。并购企业涉及商贸、家用电器、饮料、房地产、水电设备制造、农产品生产和加工、服装、纺织、化工、金融、医药、通信等多行业。并购时间最早为1997年,最晚为2003年。

(三) 访谈资料分析

1. 访谈资料分析方法。鉴于以往文献欠缺对并购活动中人力资源整合水平及模式的专门研究,因此本研究必须从大量第一手资料中离析出整合水平及模式特征。这样,就需要对访谈内容进

行客观的结构化分析。而由于一方面,内容分析技术是一种非常重要、重新得到重视的基于定量分析的定性研究方法^[33-35],并且已经应用于管理研究中的许多领域;另一方面,内容分析技术是一种用比较规范的方法读取文献内容,并将大量的文献信息有序地、量化地表达出来的方法,能够减少分析的主观性和倾向性^[35],所以,本研究采用内容分析技术分析访谈内容。针对访谈获取的 22 次并购式内创业活动中人力资源整合水平及模式的资料,采用定量语义内容分析方法,以句子为最小分析单元进行分析,获取人力资源整合水平和模式的数据。

由于以往运用内容分析技术的研究多采用大于或等于 2 人的编码方案^[33];同时,本研究问题的结论需要从第一手资料中获取,研究构思也比较细腻,因此,为了确保编码结果的效度,本研究仍然采用了较常用的 3 人编码方案,由 3 名企业管理专业人员进行编码,其中教授 1 名、副教授 1 名、博士生 1 名。在编码前对编码者进行了培训。

2. 编码表的构建。内容分析过程实质上体现为两个相互影响的过程,即详细说明被检测的内容特征的过程和运用明晰规则识别和重新编码这些内容特征的过程^[36]。可见,在内容分析过程中,关键的一环是确立识别规则以及编码内容特征的明晰规则,而编码表的构建过程就是识别和确立编码内容特征的明晰规则的过程。本研究分别构建了并购式内创业中人力资源整合水平和人力资源整合模式的编码表。人力资源整合水平编码表的开发,主要依据“人力资源整合”及“人力资源整合水平”的界定。根据界定,人力资源整合水平是指并购后人力资源变革的程度^[12,14];而人力资源变革主要包含两个方面:一是人员变动,二是人力资源管理实践的变革。这样,并购式内创业中人力资源整合水平就有并购组织人员变动的程度和人力资源管理实践变革的程度两个指标。又由于并购后的人员变动主要表现为人员岗位的变动、人员在并购双方组织间的流动、人员从组织到市场的流动等三个维度,而人力资源管理实践的变革则主要体现在并购后启用全新的人力资源管理实践程度或者其中一方人力资源管理实践被替代或剔除的程度,所以,人力资源整合水平编码表就包含人员变革程度和人力资源管理实践变革程度两个指标,共五个方面的内容。

并购式内创业中人力资源整合模式编码表的开发,主要以“人力资源整合”的界定和以往有关并购中文化整合模式的研究为依据。基于“人力资源整合”的界定,人力资源整合模式由人员变革方式和人力资源管理实践变革方式所共同体现。而根据以往文化整合模式的研究,整合模式主要由并购双方吸纳或剔除彼此文化的方式所决定^[4,18],那么,据此可以推知人力资源整合模式也应该主要由并购双方吸纳或剔除彼此人员及人力资源管理实践的方式所决定。同时,由于人力资源整合模式反映人力资源整合的过程和特征,因此,本研究基于对人力资源整合过程的分析,构建了包含人员变革方式和人力资源管理实践变革方式的人力资源整合模式编码表,人员变革方式包含人员吸收方式、管理者派员方式和管理岗位变化方式三个方面,人力资源管理实践方式主要通过人力资源管理实践剔除方式、采纳方式和保持方式得以体现。编码表开发主要采用等距测量方法,同时辅以类目测量方法。

(1) 信度和效度检验。就内容分析的信度而言,本研究仍然采用比较常用的方法:由计算编码者的一致性程度得出。人力资源整合水平和人力资源整合模式编码者一致性程度分别如表 1 和表 2。

表 1 人力资源整合水平编码者一致性程度

人力资源整合水平维度	编码者一致性程度
并购后岗位变动程度	0.86
并购后人员在并购双方组织间流动程度	0.91
并购后人员从组织到市场的流动程度	0.91
并购后启用不同于并购双方的全新 HRM 实践程度	0.95
并购后一组织 HRM 实践被替代或剔除程度	0.91

表 2 人力资源整合模式编码者一致性程度

整合模式表征	编码者一致性程度
并购后, 并购组织吸收被并购组织人员数量	0.86
吸收方式	1.00
并购后, 并购组织派到并购后新组织的管理者数量	1.00
派员职位	0.91
并购后, 管理岗位变化的数量	0.91
变化方式	0.82
并购后, 并购组织剔除了被并购组织的 HRM 实践	1.00
剔除方式	1.00
并购后, 并购组织采纳了被并购组织的 HRM 实践	1.00
采纳方式	1.00
并购后, 并购双方组织各保持原来的 HRM 实践	0.95
保持方式	0.95

表 1 的分析结果显示,在人力资源整合水平的 5 个方面中,只有“并购后岗位变动程度”的编码者一致性系数达到了可接受水平 0.80 以上,其他四个方面的编码者一致性系数都达到较好水平 0.90 以上。表 2 显示人力资源整合模式 12 个表征因素中,其中“并购后, 并购组织吸收被并购组织人员数量”和“管理岗位变化方式”两个方面的编码者一致性系数都达到了可接受水平 0.80 以上,而其他 10 个方面则都达到较好水平 0.90 以上。可见,本研究中的内容分析有较高信度。

就内容分析的效度而言,本研究采用常用的内容效度检验方法。首先,本研究中人力资源整合水平和人力资源整合模式编码表的编制都建立在以往研究和较严密的“人力资源整合”概念界定基础上,并且结合了大量调研经验,因此具有较好的理论基础和实践基础。其次,编码过程严格遵守编码程序。在正式编码前进行了编码人员的培训和预编码,并根据预编码结果,将信度较低、意义不清晰的两项去除,从而进一步提高了内容效度。再次,编码过程中,编码人员一致认为编码工具能够从不同维度较全面地捕捉并购式内创业中人力资源整合水平和整合模式的特征。因此,本研究中的内容分析具有较高的效度水平。

(2) 人力资源整合水平编码结果的统计分析。由于人员变革程度有三个维度、人力资源管理实践有两个维度,那就意味着如果人员变革程度三个维度中有一个高,则人员变革程度就高;同样,如果人力资源管理实践变革程度两个维度中有一个高,则人力资源管理实践变革程度就高。为了揭示人力资源变革程度主要体现在哪几个维度上,本研究具体分析了人员变革程度和人力资源管理实践变革程度五个维度的编码结果,详见表 3 和表 4:

表 3 人员变革程度编码结果

人员变革程度维度	程度	频次	占总频次比例	均值
A. 并购后岗位变动程度	1 低	20	30.30 %	2.36
	2 一般	2	3.03 %	
	3 高	44	66.67 %	
B. 并购后人员在并购双方组织间的流动程度	1 低	26	39.40 %	2.17
	2 一般	3	4.55 %	
	3 高	37	56.06 %	
C. 并购后人员从组织到市场的流动程度	1 低	49	74.24 %	1.36
	2 一般	10	15.15 %	
	3 高	7	10.61 %	

表 3 显示,人员变革程度的三个维度中 A 维度和 B 维度程度较高,其“高”的频次分别为 44 和 37,均值分别为 2.36、2.17,远大于 C 维度的均值 1.36。可见,并购式内创业中人员变革主要体现在 A 维度和 B 维度上。这也说明,并购式内创业活动中,并购双方成员一般都仍留在并购后的组织中。

表 4 人力资源管理实践变革程度编码结果

人力资源管理实践变革程度维度	程度	频次	占总频次比例	均值
A. 并购后起用不同于并购双方的全新的 HRM 实践程度	1 低	62	93.94 %	1.11
	2 一般	1	1.61 %	
	3 高	3	4.55 %	
B. 并购后一组织 HRM 实践被替代或剔除程度	1 低	10	15.15 %	2.65
	2 一般	3	4.55 %	
	3 高	53	80.30 %	

表 4 显示,人力资源管理实践变革程度的两个维度中 B 维度程度较高,其“高”的频次为 53,均值为 2.65,接近“高”的表征值为 3。而 A 维度则很低,其“低”的频次为 62,占总频次的 93.94%,均值为 1.11,接近“低”的表征值 1。可见,人力资源管理实践变革主要聚焦于 B 维度上。

就并购式内创业中人力资源整合水平而言,由于人员变革程度和人力资源管理实践变革程度共同表征人力资源整合水平,那么两者程度都高则意味着人力资源整合水平高;反之则意味着人力资源整合水平低;如果一个方面高,另一个方面低,或者都处于中等程度,则意味着人力资源整合水平处于中等程度。在这样的情况下,人力资源整合水平可有表 5 中的几种表征方式:

表 5 人力资源整合水平表征方式

高水平	中等水平	低水平
人员变革程度:高	人员变革程度:高	人员变革程度:高
HRM 实践变革程度:高	HRM 实践变革程度:低	HRM 实践变革程度:低
	人员变革程度:低	人员变革程度:低
	HRM 实践变革程度:高	HRM 实践变革程度:一般
	人员变革程度:一般	人员变革程度:低
	HRM 实践变革程度:一般	HRM 实践变革程度:一般

本研究基于人员变革程度和人力资源管理实践变革程度编码结果的分析,根据人力资源整合不同水平的表征方式,进一步分析了人力资源整合水平的编码,结果显示,人力资源整合主要聚焦在高水平,其频次为 42,占总频次的 63.64%;其次为中等水平,频次为 17,占总频次的 25.67%;低水平的则非常少,其频次仅为 7,占总频次的 10.61%。由此可见,并购式内创业活动中,企业一般选择高或中等程度的人力资源整合水平,而较少选择低的人力资源整合水平。

(3) 人力资源整合模式编码结果的统计分析。鉴于人力资源整合模式体现为人员变革方式和人力资源管理实践变革方式两个方面,本研究对人员变革方式和人力资源管理实践变革方式分别进行了编码,结果见表 6 和表 7。

表 6 显示,并购组织对被并购组织人员吸收量的均值为 2.89,非常接近多的表征值 3;“多”的频次为 62,占总频次的 93.94%。这种吸收主要通过直接合并(频次为 46)和重新招聘(频次为 20)方式进行。而并购组织派到并购后新组织的管理者数量或多或少,其频次都为 32,并且往往派出多个职位的管理者。就管理者岗位变化而言,也主要聚焦于变化大或变化小上,其频次分别为 37 和 22;变化方式依次有三种:全部重新任命(频次为 27)、基本保留原来管理者(频次为 21)

和局部调整(频次为 18)。由此可见,并购式内创业活动中,人员变革方式主要体现为两种:大量吸纳被并购组织人员、大量调派或重新任命相关管理者,或者大量吸纳被并购组织人员而较少变动管理者。

表 6 人员变革方式编码结果

人员变革方式维度	具体方式	频次	占总频次比例	均值
并购后,并购组织吸收被并购组织人员数量	少	3	4.55 %	2.89
	一般	1	1.52 %	
	多	62	93.94 %	
吸收方式	直接合并	46	69.70 %	
	重新招聘	20	30.30 %	
并购后,并购组织派到并购后新组织的管理者数量	少	32	48.48 %	2.00
	一般	2	3.03 %	
	多	32	48.48 %	
派员职位	单一职位	18	27.27 %	
	多职位	48	72.73 %	
并购后,管理者岗位变化的数量	少	22	33.33 %	2.23
	一般	7	10.61 %	
	多	37	56.06 %	
变化方式	全部重新任命	27	40.91 %	
	局部调整	18	27.27 %	
	基本保留原来管理者	21	31.82 %	

表 7 人力资源管理实践变革方式

HRM 实践变革方式维度	具体方式	频次	占总频次比例	均值
A. 并购后,并购组织剔除了被并购组织的 HRM 实践	不同意	9	13.64 %	2.73
	无所谓	0	0	
	同意	57	86.36 %	
剔除方式	1. 并购组织采纳了自己的 HRM 实践	52	78.79 %	
	2. 并购组织采纳了全新的 HRM 实践	5	7.58 %	
	3. 非属于任一类	9	13.64 %	
B. 并购后,并购组织采纳了被并购组织的 HRM 实践	不同意	63	95.45 %	1.09
	无所谓	0	0	
	同意	3	4.55 %	
采纳方式	1. 并购组织放弃自己的实践而完全采纳了被并购组织的 HRM 实践	3	4.55 %	
	2. 并购组织分别采纳了自己和被并购组织中较好的 HRM 实践	0	0	
	3. 非属于任一类	63	95.45 %	
C. 并购后,并购组织各保持原来的 HRM 实践	不同意	59	89.39 %	1.21
	无所谓	0	0	
	同意	7	10.61 %	
保持方式	1. 友好保持独立	7	10.61 %	
	2. 敌意保持独立	0	0	
	3. 非属于任一类	59	89.39 %	

表 7 显示人力资源管理实践变革方式中, A 维度的“同意”频次最高, 为 57, 占总频次的 86.36%; 剔除方式中, “并购组织采纳了自己的 HRM 实践”最高, 频次为 52, 占总频次的 78.79%。而 B 维度和 C 维度的“不同意”频次最高, 分别为 63 和 59, 各占总频次的 95.45%、89.39%。可见, 并购式内创业中人力资源管理实践变革的主要方式是: 并购组织剔除了被并购组织的人力资源管理实践, 采纳了自己的人力资源管理实践。另外, 也存在并购双方组织各友好保持原来的人力资源管理实践的变革方式, 以及并购组织放弃自己的方式完全采纳被并购组织的人力资源管理实践的变革方式, 但其频次都很低, 各占总频次的 10.61% 和 4.55%。

由于人力资源整合模式是人员变革方式和人力资源管理实践变革方式相结合的结果, 因此, 在对人员变革方式和人力资源管理实践变革方式的编码结果进行分析的基础上, 本研究将人员变革和人力资源管理实践变革方式结合起来, 进一步概括出五种主要的人力资源整合模式: 模式一, 吸收被并购组织人员多(直接合并), 派到被并购组织的管理者多(多职位), 管理岗位变化大(全部重新任命或局部调整), 剔除被并购组织 HRM 实践(采纳自己的); 模式二, 吸收被并购组织人员多(重新招聘), 派到被并购组织的管理者多(多职位), 管理岗位变化大(全部重新任命或局部调整), 剔除被并购组织 HRM 实践(采纳自己的); 模式三, 吸收被并购组织人员多(直接合并), 派到被并购组织的管理者少(少职位), 管理岗位变化小(基本保留原来的), 剔除被并购组织 HRM 实践(采纳自己的); 模式四, 吸收被并购组织人员多(直接合并), 派到被并购组织的管理者少(单一职位), 管理岗位变化小(基本保留原来的), 保持各自的 HRM 实践(友好保持); 模式五, 吸收被并购组织人员多(直接合并), 派到被并购组织的管理者少(少职位), 管理岗位变化小(基本保留原来的), 剔除被并购组织 HRM 实践(采纳对方的)。

本研究基于人员变革模式和人力资源管理实践变革模式编码结果的分析, 根据五种人力资源整合模式的特征, 进一步分析了人力资源整合模式的编码情况, 结果显示, 模式一、模式二和模式三的频次都比较高, 分别为 16、21、20, 各占总频次的 24.24%、31.82%、30.30%, 共占总频次的 86.36%。可见, 并购式内创业活动中, 人力资源整合主要采用了模式一、模式二和模式三。另外, 还发现人力资源整合很少采用模式四和模式五, 因为其频次都很低, 分别为 6 和 3, 两者之和也仅占总频次的 13.64%。

三、讨论与结论

在本研究中, 笔者通过深度访谈获取了关于并购式内创业中人力资源整合水平和整合模式的第一手材料, 然后运用内容分析技术对其进行结构化分析, 逐步离析出并购式内创业主体所选择的人力资源整合水平和采用的人力资源整合模式。

人力资源整合水平的分析结果显示: (1) 企业在进行并购式内创业活动中, 人力资源变革主要体现为岗位的变动、人员在并购双方组织间的流动以及并购双方中一方的人力资源管理实践被完全替代等三个方面。这表明, 并购式内创业主体一般大量吸纳被并购组织成员, 但将其置于新的人力资源管理实践体系中。(2) 企业在进行并购式内创业活动中, 一般采用高或中等程度的人力资源整合水平, 而较少采用低的人力资源整合水平。

人力资源整合模式的分析结果显示: (1) 企业在进行并购式内创业活动中, 人力资源整合的主流模式是: 通过直接合并或者重新招聘的方式, 大量吸纳被并购组织成员, 并剔除被并购组织的人力资源管理实践而采纳自己的人力资源管理实践。(2) 总体来看, 并购式内创业中, 内创业企业采用的人力资源整合模式可以概括为五种模式: 一是通过直接合并方式大量吸纳被并购组织成员, 管理岗位变化很大, 剔除被并购组织的人力资源管理实践而采纳自己的人力资源管理实践; 二是通过

重新招聘方式大量吸纳被并购组织成员,管理岗位变化很大,剔除被并购组织的人力资源管理实践而采纳自己的人力资源管理实践;三是通过直接合并方式大量吸纳被并购组织成员,仅派少量管理者到被并购组织中,基本保留原来的管理岗位,剔除被并购组织成员的人力资源管理实践而采纳自己的人力资源管理实践;四是通过直接合并方式大量吸纳被并购组织成员,仅派少量管理者到被并购组织中,基本保留原来管理岗位,也基本保留原来的人力资源管理实践;五是通过直接合并方式吸纳大量被并购组织人员,基本保留原来管理者,采纳被并购组织的人力资源管理实践。在这五种模式中,前三种模式常被采用,模式四较少被采用,模式五则很少被采用。(3)在上述五个模式中,首先,模式一与模式二较为相似,原因是这两种模式的人力资源管理变革程度都比较高,并购组织完全吸纳被并购组织成员,派大量管理者并利用自己的人力资源管理实践亲自治理被并购组织;唯一不同之处是吸纳方式,前者利用“直接合并”方式,后者则利用“重新招聘”方式。这样,本研究将模式一和模式二统称为“亲理式”人力资源整合模式,意味着并购组织在并购后全面亲自治理被并购组织。它又包含“基于直接合并的亲理式整合模式”和“基于重新招聘的亲理式整合模式”。其次,模式三与模式四比较接近,原因是这两种模式的人力资源变革程度都属于中等水平,并购组织都通过直接合并方式大量吸纳被并购组织人员,但仅派少量管理者到被并购组织中,主要由原来管理者代理治理,岗位变化不是很大;两种模式唯一不同之处在于人力资源管理实践上的变化,前者剔除了被并购组织的人力资源管理实践,后者则基本保持各自的人力资源管理实践。这样,本研究将模式三和模式四统称为“代理式”人力资源整合模式,意味着并购组织主要委托被并购组织的管理者治理被并购组织,其人力资源变革程度不是很高。另外,由于模式五比较独特,频次非常低,企业较少采用,因此不作为分析的重点。

将人力资源整合水平和整合模式的分析结果整合起来,就可以发现,并购式内创业中,企业主要选择高或者中等的人力资源整合水平,很少选择低人力资源整合水平;在高人力资源整合水平上主要采用基于直接合并的亲理式整合模式和基于重新招聘的亲理式人力资源整合模式;在中等的整合水平上主要采用代理式人力资源整合模式。

企业在通过并购进行内创业的过程中,之所以选择高或中等的人力资源整合水平而较少选择低的人力资源整合水平,是由于企业总是根据其并购目的而选择相应的整合水平。如果并购目的是为了获取财务协同效应,则较低的整合水平就可以了;当并购目的是获取资源整合效应时,较高水平的整合成为必要;而当并购为了达到运营协同效应时,就要求高水平的全面整合^[17,37]。而根据交易费用理论,并购属于内部化治理结构,它将两个组织或多个组织内化为一个组织。在此过程中,它一方面可以使企业之间的交易成本降低,另一方面又使企业内部的治理费用增加。那么,尽管高的整合水平理论上能够促进那些以组织间相互依赖为基础的协同效应的实现,但是高的整合水平由于增加了潜在的组织间冲突及协作费用,也可能导致负协同效应^[14,38]。可见,企业只有在其并购目的要求选择较高整合水平时,才会容忍可能的高治理成本而选择高整合水平。由于企业在通过并购进行内创业的过程中,其并购目的是内创业,要求获取资源整合效应或者运营协同效应,而不仅仅是获取财务协同效应,因此,并购式内创业中,企业一般选择高或中等的人力资源整合水平,较少选择低整合水平。这一结论在 Pablo 的一项实证研究结果中也可以得到验证,其研究结果显示,并购企业的战略任务需要越强越选择高的整合水平。战略任务需要是指为获取并购目标,并购双方必须分享或交换关键技术、能力或资源的程度^[14]。而并购式内创业中,并购目标是内创业,实现这一目标需要充分分享并购双方的技术、知识、人才等资源,换言之,其战略任务需要强,因而并购式内创业主体会选择较高的整合水平。

[参 考 文 献]

- [1] Stopford J. M. , Baden-Fuller ,F. Creating Corporate Entrepreneurship [J]. Strategic Management Journal , 1994 , 15: 521 - 536.
- [2] Antoncic ,B. , Hisrich ,R. D. Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation [J]. Journal of Business Venturing ,2001 , 16: 495 - 527.
- [3] Hunt J. How People Get Overlooked in Takeovers[J]. Personnel Management ,1987 , July: 24 - 26.
- [4] Cartwright ,S. , Cooper ,C.L. Organizational Marriage Hard Versus Soft Issues ? [J]. Personnel Review , 1995 , 24(3) : 32 - 42.
- [5] Schuler ,R. S. , Jackson , S. E. HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions [J]. European Management Journal ,2001 , 19(3) : 239 - 253.
- [6] Bramson ,R. N. HR's Role in Mergers and Acquisitions[J]. Training &Development ,2000 , (10) : 59 - 66.
- [7] Devoe ,S. , Shiraki ,J. People Factors: the Missing Link in Merger Success[J]. Compensation & Benefits Management ,2000 , Winter: 26 - 32.
- [8] Antoncic ,B. , Hisrich ,R. D. Intrapreneurship Modeling in Transition Economies: A Comparison of Slovenia and the United States[J]. Journal of Developmental Entrepreneurship ,2000 , 5(1) : 21 - 40.
- [9] Chang J. Model of Corporate Entrepreneurship: Intrapreneurship and Exopreneurship [J]. Borneo Review , 1998 , 9(2) : 187 - 213.
- [10] Antoncic ,B. Organizational Processes in Intrapreneurship: A Conceptual Integration [J]. Journal of Enterprising Culture ,2001 , 9(2) : 221 - 235.
- [11] Dess ,G. G. , Ireland ,R. D. , Zahra ,S. A. et al. Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship[J]. Journal of Management ,2003 , 29(3) : 351 - 378.
- [12] 颜士梅,王重鸣. 并购式内创业中人力资源整合水平的选择:一个实证研究[J]. 管理世界,2005,(9):107 - 118. [Yan Shimei, Wang Zhongming. The Selection on the Level of Human Resource Integration in Merger and Acquisition Intrapreneurship: An Empirical Study[J]. Management World, 2005,(9):107 - 118.]
- [13] 颜士梅,王重鸣. 并购式内创业中人力资源整合风险的控制策略:案例研究[J]. 管理世界,2006,(6):119 - 129,140. [Yan Shimei, Wang Zhongming. The Tactics of Controlling Human Resource Integration Risk in Merger and Acquisition Intrapreneurship: Case Study[J]. Management World, 2006,(6):119 - 129,140.]
- [14] Pablo ,A. L. Determinants of Acquisition Integration Level: A Decision Making Perspective[J]. Academy of Management Journal , 1994 , 37(4) : 803 - 836.
- [15] Shrivastaya ,P. Postmerger Integration[J]. Journal of Business Strategy , 1986 , 7(1) : 65 - 76.
- [16] Schweiger ,D. M. , Walsh ,J. P. Merger and Acquisitions: An Interdisciplinary View[A]. Rowland ,K. M. , Ferris ,G. R. Research in Personnel and Human Resource Management[C]. Greenwich , CT: JAI Press ,1990 , (8) : 41 - 107.
- [17] Nahavandi ,A. , Malekzadeh ,A. R. Acculturation in Mergers and Acquisitions[J]. Academy of Management Review ,1988 , 13(1) : 79 - 90.
- [18] Elsass ,P. M. , Veiga ,J. F. Acculturation in Acquired Organizations: A Force-field Perspective[J]. Human Relations ,1994 , 47(4) : 431 - 448.
- [19] Bruckman J. C. , Peters ,S. C. Mergers and Acquisitions: The Human Equation[J]. Employment Relations Today ,1987 , Spring ,141: 55 - 63.
- [20] Schweiger ,D. M. , Denisi ,A. S. Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment[J]. Academy of Management Journal ,1991 , 34(1) : 110 - 135.
- [21] Cartwright ,S. ,Coopler ,C.L. The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage[J]. Academy of Management Executive ,1993 , 7(2) : 57 - 70.

- [22] Covin, T. J. , Sighler, K. W. , Kolenko, T. A. et al. An Investigation with the Merger[J]. Journal of Applied Behavioral Science, 1996, 32 (2) : 125 - 146.
- [23] Hubbard, N. , Purcell, J. Managing Employee Expectations during Acquisitions [J]. Human Resource Management Journal, 2001, 11 (2) : 17 - 33.
- [24] Hayes, R. H. , Hoag, G. H. Post-acquisition Retention of Top Management [J]. Mergers and Acquisitions, 1974, 9 (2) : 8 - 18.
- [25] Walsh, J. P. Top Management Turnover Following Mergers and Acquisitions [J]. Strategic Management Journal, 1988, (9) : 173 - 183.
- [26] Walsh, J. P. , Ellwood, J. W. Mergers, Acquisitions, and the Pruning of Managerial Deadwood [J]. Strategic Management Journal, 1991, 36 : 671 - 700.
- [27] Hambrick, D. C. , Cannella, J. R. A. A. Relative Standing: A Framework for Understanding Departures of Acquired Executives [J]. Academy of Management Journal, 1993, 36 (4) : 733 - 762.
- [28] Krug, J. A. , Nigh, D. Top Management Departures in Cross Border Acquisitions: Governance Issues in an International Context [J]. Journal of International Management, 1998, (4) : 267 - 287.
- [29] Duhaime, I. M. , Schwenk, C. R. Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making [J]. Academy of Management Review, 1985, 10 (2) : 287 - 295.
- [30] Shanley, M. T. , Correa, M. E. Agreement Between Top Management Teams and Expectations for Post Acquisition Performance [J]. Strategic Management Journal, 1992, 13 : 245 - 266.
- [31] 袁方. 社会研究方法教程 [M]. 北京: 北京大学出版社, 1997. [Yuan Fang. Social Research Methods [M]. Beijing: Peking UP, 1997.]
- [32] 王重鸣. 心理学研究方法 [M]. 北京: 人民教育出版社, 1998. [Wang Zhongming. Psychology Research Methods [M]. Beijing: People's Education Publishing House, 1998.]
- [33] Kolbe, R. H. , Burnett, M. S. Content-analysis Research: An Examination of Applications with Directives for Improving Research Reliability and Objectivity [J]. Journal of Consumer Research, 1991, 18 (9) : 243 - 250.
- [34] 马文峰. 试析内容分析法在社科情报学中的应用 [J]. 情报科学, 2000, (4) : 346 - 349. [Ma Wenfeng. Application of Content Analysis Methods in the Social and Scientific Information Science [J]. Information Science, 2000, (4) : 346 - 349.]
- [35] 陈维军. 文献计量法与内容分析法的比较研究 [J]. 情报科学, 2001, (8) : 884 - 886. [Chen Weijun. Comparison between Bibliometric Method and Content Analysis Method [J]. Information Science, 2001, (8) : 884 - 886.]
- [36] Berg, B. L. Qualitative Research Methods for the Social Sciences (Fourth Edition) [M]. Copyright by Allyn & Bacon. A Pearson Education Company, 2001.
- [37] Olie, R. Shades of Culture and Institution in International Mergers [J]. Organization Studies, 1994, 15 (3) : 381 - 405.
- [38] 颜士梅, 王重鸣. 战略联盟与并购: 两种企业组织方式的比较分析 [J]. 科学学研究, 2002, (3) : 272 - 275. [Yan Shimei, Wang Zhongming. Strategic Alliances and M & A: The Compare of the Two Kinds of Organization Models. [J]. Studies in Science of Science, 2002, (3) : 272 - 275.]