

# 企业并购的整合管理

黄锦洪 | 文

现阶段，随着市场竞争的日益严峻，越来越多企业会选择并购的方式来迅速扩大企业规模，以便更好地促进企业实现战略发展目标。论文主要从企业并购整合管理的内容和措施两个方面展开了详细、认真的分析。

## 一、探析企业并购整合管理的内容

### 1、关于企业战略方面的整合

对于企业来讲，其战略就是企业的核心竞争力，企业开展并购最终就是为了更好地实现企业战略发展目标。企业在并购过程中，并购企业与被并购企业两者在战略方面多多少少都会有些出入，而如果在企业战略方面无法匹配，那么必将会对并购企业未来发展造成较大的影响。所以，对于并购企业来讲，如何从战略方面进行整合是企业实现并购所需解决的重点问题。从众多国外并购企业战略整合的成功经验来看，并购企业需要从自身与被并购企业两者的战略目标展开系统性的分析，进而从中寻找两者的相似之处，以便更好地实现整合，进一步推进企业并购后的健康、稳定发展。

### 2、关于企业文化方面的整合

企业在长期发展过程中往往会积累并形成自身独有的文化，其主要是从企业内外部文化相互结合而产生的一种企业精神。通常包含企业目标、观念、价值体系、规章制度以及传统习惯等等各方面的内容。企业在并购过程中存在的企业文化差异问题会导致企业员工在目标行为、价值观念以及行为选择等方面造成一定的冲击。如果有效地将两者企业文化有机整合起来，使之形成良好的内部激励，共同促进企业核心价值观的有效整合，就能够给企业注入更加新鲜、活泼的生命。

### 3、关于企业制度方面的整合

企业得以实现成功并购，离不开企业在管理制度和组织结构方面的整合与落实。如何将企业所具备的相关先进管理理念、制度以及组织结构等融入到被并购企业中去，使被并购企业得以充分发挥自身各项资源方面的价值和作用，从而实现成功的企业并购，这已经成为了并购企业急需解决的重点问题。从管理制度方面来讲，并购和自创两者有着本质上的区别，如若原本企业内部制度比较完善且具有良好的管理效果，那么并购企业是可以直接将其应用下去的，这样一来，就可以在企业内部控制和人事管理等方面有效地节约成本，同时，并购企业自身在经营管理工作中也具有更高的灵活性。但如果被并购企业原本的管理制度与并购企业存在较大差异时，并购企业就需要从自身已有的优质管理理念、制度向被并购企业中去转化，只有这样才能更好地实现企业内部管理和沟通，进而实现企业健康发展。

### 人力资源的整合

对于企业而言，人力资源是第一生产力，在并购前，各企业间的综合实力差距在一定程度上体现在人力资源的数量与质量上。企业合并后人力资源的存量、人力资源的利用以及知识累积程度均出现了一定的变化，所以企业必须要做好人力资源的整合工作，将人才的价值发挥到最大化，进而提升其对企业贡献率。在实际整合时一个关键点就在于将企业团队以及各个人员的作用与创造性发挥到最

大化，这将会关系到了企业的人才培养质量以及今后长远的发展。

## 二、企业并购整合管理的有效措施

1、始终坚持平等互利的的基本原则，充分重视优势互补

1) 企业相要实现成功并购，就需要始终坚持平等互利的的基本原则，充分遵循市场经济发展的规律。尽管企业并购行为主要是并购企业对被并购企业实现吞并与吸收，但如是要从并购企业整合管理的视角来看，企业在并购以后还有着许多资源整合管理等方面的工作。企业想要切实落实好并购整合管理，就需要在充分尊重企业双方平等、互利的基础上开展企业并购活动，只有这样才能有效地增强企业整合质量和效率，更好地促进并购企业经济效益地提升。相反，如果在并购过程中没能充分坚持这一基本原则，那么企业在并购过程中往往会出现一定的困境，并最终致使企业无法并购成功。2) 企业在并购过程中，还应当切实将双方企业各自的优势和劣势进行有效地互补，进而更好地推进企业并购工作的开展，并最终实现强强并购目标。在当前市场竞争日益严峻的形势下，企业实现强强并购能够进一步增强企业综合实力，并将并购后企业的发展优势体现出来，使企业核心竞争力得到有效增强。另外，强强并购还需要双方实现战略目标统一的前提下开展的。再加上并购企业自身就具备一系列较为成熟且完善的管理和组织机制，员工培养方面也相对稳定，这样就在很大程度上使企业并购后的整合管理工作中的压力得到有效缓解，整合管理成本也相对要小一些。

2、对企业核心竞争力进行有效整合

对于企业来讲，其核心竞争力主要来自于企业核心资源、价值观念、企业管理、技术、制度以及文化等多个方面内容的综合体现。换句话说，企业实现并购的过程其实就是企业间核心竞争力的有机整合的一个过程。但这并不等于将企业间所有资源、效益进行相加可以，其需要企业间将各项资源、优势、劣势等进行综合有效地互补，进而更经过科学合理地整合与管理，从而实现高质量的并购目标。这就需要切实将企业核心竞争力进行综合有效地整合起来，才能更好地实现并购目标。所以，企业在开展并购活动时，不可盲目地对企业眼前利益与降低成本来为目标来实现企业扩张，进而对核心竞争力的整合有所忽视，

应当尽可能避免由于竞争形势变动而给企业造成影响，使企业市场竞争力有所削减。另外，并购企业还应当尽可能从自身实际及优势方面着手来开展并购活动，从而有效避免在并购过程中造成企业核心竞争力有所削减。

3、对企业文化进行整合，进一步完善人事相关机制

企业的并购整合管理工作中，经营理念是必不可少的内容，企业文化也需要有效地进行整合。优秀的企业文化可以很好地促进企业实现健康发展，可以使企业自身凝聚力与竞争力得到进一步提高。1) 在开展并购活动中，应当对被并购企业原有文化进行深入地分析并给予足够的尊重，从而更好地对企业文化整合的切入点与接受点进行把握，更好地推进企业文化整合工作。2) 严抓企业文化整合的重点内容，及时确定管理层级，以确保并购活动得以正常有序地开展。另外，企业还应当切实以人为本，对人事管理机制进行科学合理地整合，进而更好地激发和调动员工的积极主动性和创造力，同时，也可以更好地推进企业实现健康、稳定、长远的战略发展目标。3) 做好人才的安抚。在进行企业并购后，大部分都是由丰富经验、管理能力优良等人才先行离开，所以企业并购后应当要做好人才的安抚工作，可以通过提高其工资待遇等方式来留住该方面的人才。

## 三、结语

总的来讲，企业在并购过程中，会涉及到许多方面的内容，需要将各方面内容进行科学、合理且有效地整合与管理，只有这样才能更好地确保企业并购活动得以健康、有序地开展，也才能更好地增强企业核心竞争力和综合实力，更好地促进企业实现战略发展目标。

作者简介：黄锦洪；天健会计师事务所(特殊普通合伙)；310007。