

释放并购价值

采取正确的人才战略

公布合并消息时往往会大张旗鼓并充分关注交易的价值,形式多种多样,包括成本节约、销售及分销协同效应所带来的新收入、全新地域市场的增加或互补产品的组合等。但是,诸如此类的合并方式从未真正实现其预期价值,两三年后,合并后的公司便悄然改变了管理团队,或抹杀了交易所带来的商誉。

为什么这些交易不能各尽其能呢?简而言之,人才和文化问题是造成当今合并最失败的主要原因。政治、沟通不畅、文化紧张及对于使得新的组织在蹒跚起步时能够具备迅速专注于将创造价值的决策及活动能力的职位和个人缺乏洞察力。整合带来停滞,对于关键举措的期限没有进展,从未能实现预期的协同效应。特别是,很多企业在三个关键领域存在短板:

- > 最关键的岗位用人不当
- > 低估了文化及组织整合的障碍
- > 未能组合出新的顶级团队



了解何处存在风险

合并两个企业的时候，最大的风险在于情绪反应、非理性行为及文化紧张使得合并后的团队无法朝着转型后的目标共同进步。两个组织的员工中间会因为合并公告发出后所带来的混乱及不确定性同时存在焦虑及不安全感，这将对企业带来各种后果，包括错失过渡期里程碑、低于目标的营业额、失去客户、服务下降、降低员工参与度、高层领导之间的冲突或缺乏信任等。往往会忽视风险，但风险到来时为时已晚。较差的人才管理实践能力、忽视文化及组织问题及高层团队成员之间的冲突会加剧挑战，并威胁到合并后的公司在三个关键方面实现合并价值的的能力。

在一个不确定的环境中，最有价值的人才最可能离开公司。

新的战略、组织、文化及管理会对合并后的公司产生极大挑战，他们可能无力承担，失去最高绩效的人，同样地，他们也可能最需要强有力的领导力。最佳管理人员和其他专业人士在合并公告后几天内往往会收到一些询问——准确地说，是当不确定性最高时。顶尖人才面临更多选择时最可能离开公司，因为他们并未很快收到关于其在新组织中未来发展的信号。

但是，许多企业缺乏流程及可靠数据来确定谁是合并后公司成功不可或缺的管理人才，谁在过渡期间又会最容易离开公司。他们也不会对员工应用及其它业务决策应用相同的成本效益分析；例如，如果我们失去关键的首席销售官，将要花费多大成本？若不采取留用策略，公司开展并购整合所需的关键人才也可能被挖走。

最终，对并购成功而言至关重要的职位将由不合适的人选出任。

研究发现，合并过程中约有1/3的全新高层团队将创造价值；1/3将带来中立的影响；1/3将很难适应或创造价值，缺乏有效履行其职责所需的知识、技能或承诺的能力。合并可能会使业务规模翻番、增加全新的地域市场并拓展产品或服务系列，而问题在这一过程中会被放大。公司经常低估或未能预见高级职位所需的全新能力；即使职务不变，可能会额外要求管理人员来管理在规模、范围及复杂性方面显著不同的企业或职能部门，如，全新的地域、文化或竞争对手。此外，大多数企业缺乏一种评估、比较及甄选高级人才的客观方法，特别是在某些软技能的评估方面，而对于规划和实施整合而言，这些软技能极其重要。若这些关键角色缺乏强大领导，合并后的公司将永远达不到预期值。

建立新公司的宝贵时间流失。

高级管理人员专注于交易及外部沟通细节，而领导决策则可能排在优先级清单之后。制定关键领导决策所需时间越长，这些决策透明度就会越低，那么合并后公告期间就会滋生出更多的不确定性。如此以来，这不仅会加剧文化紧张，也会增加合并后的公司更有可能失去高层领导人才的可能性，同时也会助长一种不作为的态度，麻痹一些人，并鼓励其他人将这一整合流程视为战场，看看谁会笑到最后。在这种环境中，对于整合计划而言，根本无法真正取得进展或将制定临时计划，仅仅在交易完成后才审查一次。

更好的方法

关于克服领导力及文化方面的挑战的建议

公司在合并后几乎没有时间做出关于领导力及组织的重要决策，这往往都是根据有限的信息而做出的。我们提供以下建议，奠定彻底而又快速的人才管理流程的基础：

1. 确保人尽其才、才尽其用。

选择每个最高职位上的合适的人选的一个关键步骤是确定合并后公司的主要职位的范围和职责。填补合并后企业的高级职位时，人们往往会依赖职位或过时的职位说明，而这些并未考虑新职位要求，这种情况并不少见。两家公司合并时，它们的业务一对一匹配；举例而言，一家公司可按职能部门组织，另一家公司按区域组织，这种情况十分罕见。然而，与公司合并前相比，新组织中许多职位职责可能会显著不同。因此，举例而言，在合并后的公司，以前更多参与管理职能的国家经理现在将需要拉动销售。或者，新公司的首席营销官将监管规模翻番的团队，这支团队在全球分布范围更广，并包括全新的职能与责任。当公司并没有确认将在其规划中如何发展各个职位时，他们可以将新职责和期望配备不够的员工安置在重要的岗位上。

一旦仔细确定好职位，决定候选人是否适合最高级职位的一个重要工具是以事实为依据的客观的评估。因为缺少数据，合并后公司内部关键岗位领导者的甄选通常会受到限制。公司不仅高估了其自身评估工具用于了解其员工能力的价值，他们也还缺少共同的客观标准来比较不同组织的管理人员。只有极少数的人才组织拥有准确评估变革管理技能的能力，这对整合的成功至关重要。对于管理层的独立的评估可对这些重要领域的个人的优势做出评价。提供对于整个公司视角一致的观点，通过应用客观标准，最大限度地减少对于偏袒的担忧、加快制定决策并作为管理层向组织的顶层进行反馈的一种方式。这种评估还可用来确定可能需要通过外部招聘来填补的空缺，也可能指派未得到期望职位的内部候选人。

奠定坚实的基础

作为巩固市场的计划的一部分，一家私人股权投资公司收购了在利基市场中两个竞争激烈的医疗保健公司。两家公司之间曾经的竞争历史加剧了这两个组织合并所带来的挑战——多年来他们的销售组织一直在相互挖对方的客户——另外就是两位CEO之间过去的恩怨。这两个组织之间的文化取向差异巨大；其中一家以员工为本，对待员工很好，培养他们的忠诚度，而另一家则注重结果，提高了效率并且降低了成本。并且合并变得更加复杂的原因是两个CEO都不具备经营合并后规模的公司的业务的经验。

史宾沙评估了双方的CEO和管理团队及这两个组织的文化。评估发现，对于带领收购后的规模的公司，两位CEO都未做好准备，但其中一位CEO具有潜力，只需假以时日与其制定相应的发展计划。评估还通报了其他高管团队成员的遴选及发展计划，且在交易结束时，团队成员到位。文化评估不仅发现了组织之间的差异，同时也发现了相似之处，成为可以团结管理团队及建立合并后的公司文化的共同基础。

2. 确定潜在的文化障碍并开始建立连接两个团队之间的桥梁。

对于并购公司而言，为实现目标价值，需要来自两家公司的人都愿意分享想法，共同努力与客户合作，并且像是对待同一个团队的人员一样对待新同事。但是，当来自两个不同的文化的人汇集在一起的时候，会产生众多误解、猜疑和混乱机会。建立两家公司之间的桥梁的时候，首先要映射每个组织的文化、找出其相似性并认识到可能产生人与人之间摩擦的分歧。整合过程中，要重视赞许并肯定互补的文化特质，并在组建跨组织团队时，将那些能够体现这些特质的人纳入麾下。在关键行动或客户项目的合作机会可在两个组织中有影响力的人之间建立信任并产生积极的传播效果。

在打造新文化的过程中，公司CEO将起到至关重要的作用。他或她应该体现新的文化，并要求管理团队对按照期望的文化而做出的决策及行为负责。要确保组织结构能够对新的文化提供支持，这点同样很重要。若目标是建立一个由创新和企业家精神而定义的文化，则需要按照这一文化理想制定出一个复杂程度惊人的层级分明的组织结构图。

3. 打造一支统一的顶层团队。

对于经营业绩而言，顶级团队比以往任何时候都更加重要，甚至比遭受重大变更及组织压力的时候还要重要。尤其是当两个组织的领袖在各自的组织里都很成功的时候，人们很容易低估他们共处时所带来的挑战。在紧张及由于公司并购而带来的固有的不确定性当中，即使作为最高层管理人员，其也很容易受到情绪反应的影响，这可能会导致权力之争、地方主义、狭隘政治及情感伤害。

在合并中的高管之间建立必要联系中，场外会议及传统的建立信任的做法只能走这么远。认识到由于转型而带来的来自人员的挑战，并共同努力确定新的顶层团队的参与规则——包括团队的使命、任务、个人及团队角色、决策责任、会议的后勤安排及目的、信息共享及冲突解决——可开始建立高管之间的理解和信任。

总结

因为与并购的法律、财务和运营元素相关的评估模型和战略分析日趋复杂，很少有交易会因它们在战略上或因买方支付过多而失败。更多时候，并购不能带来预期价值，因为企业过于注重并购中的“硬”要素，而太少注重文化问题及顶层团队的整合及人才的选拔，把错误的人放在关键的产生价值的高级管理职位 - 对于合并理想的实现非常重要的职位上。

由于存在众多风险，传统的挑选高管人才的方法须通过一个深思熟虑的过程加以保证，以确保人尽其才，从而在整个组织内建立文化桥梁，且能够团结新的顶层团队，使他们能够一起为实现新公司的目标而并肩工作。

关于史宾沙

在史宾沙,我们深知领导力的重要性。世界各地的组织信任我们,我们帮助他们做出对企业产生长期影响的高层领导决策。通过我们的高管寻聘及管理机构与领导层咨询服务,我们能够帮助大型跨国公司到新兴企业再到非营利机构等优秀客户建立并加强高绩效团队。

我们是一家私有公司,成立于1956年。通过横跨30个国家的56个办事处及50余专家团队的协作努力,我们专注于提供知识、见解和结果。各类组织的管理机构和领导层与史宾沙保持密切合作,以帮助解决他们不断变化的关于领导层方面的需求,例如高级主管寻聘服务、管理层寻聘、管理机构的效力、继任规划、高级管理人员及组织效能测评等其它方面的问题。

如需了解更多史宾沙相关的信息,请浏览我们的网站:
www.spencerstuart.com及www.spencerstuart.cn

欢迎在社交媒体关注 @ Spencer Stuart

实时了解有关您的企业和职业的最新趋势和话题。

     @SpencerStuart