

战略并购整合中的组织变革管理研究

孔浩

广东省检验检测认证研究院集团有限公司，广东省广州市，510670；

摘要：本文围绕企业战略并购整合中的组织变革管理展开研究，先界定战略并购整合是通过调整组织要素、优化资源配置实现协同效应的动态过程，再深入分析两大核心难点：一是员工身份认同割裂、利益预期受冲击导致的认知与行为重塑阻力，二是流程壁垒、IT 系统差异引发的跨组织流程与制度融合难题。进而提出针对性策略，包括“渐进式身份融合+利益锚定”破解人员问题、“战略锚定+弹性适配”化解流程制度障碍、“文化共创+机制适配”突破文化隐性阻力，通过具体实施路径与案例验证，为企业实现并购后深度融合提供可操作方案。

关键词：战略并购整合；组织变革；管理

DOI：10.64216/3080-1486.25.11.089

引言

在企业战略并购实践中，交易完成仅是开端，后续组织变革管理的成效直接决定并购价值能否落地。当前，多数企业在整合阶段常陷入困境：员工因原有身份标签弱化产生抵触情绪，岗位与薪酬调整进一步降低工作效率；跨组织流程因制度差异、IT 系统割裂流于形式整合，难以实现资源协同。为破解这些问题，本文以战略并购整合的核心目标为导向，结合实际案例，系统分析组织变革管理的关键难点，探索兼顾双方差异与战略一致性的整合策略，助力企业从物理合并转向深度化学融合。

1 战略并购整合概述

战略并购整合，指的是并购双方通过对组织要素进行系统性调整、对资源配置进行深度优化，最终实现协同效应与预设战略目标的动态过程。在并购交易完成后，战略并购整合需通过对企业战略、组织结构、业务流程、文化与价值等关键要素开展系统性调整，使并购双方从简单的物理合并逐步转向深度的化学融合，其核心目标具体包括实现协同效益、强化战略优势以及保障企业价值。

2 企业战略并购整合中组织变革管理的难点分析

2.1 人的认知与行为重塑：从身份割裂到协同认同的阻力

组织变革的本质在于人的重新组合与适配，但员工长期以来对原有组织形成的身份认同、既定的利益预期以及固化的行为习惯，往往会对变革产生强烈的抵触力量，这一问题在组织变革进程中不仅表现得最为直接，而且难以在短期内得到有效解决。例如，员工常常将自身职业价值与原企业的品牌、文化及岗位深度绑定，在

并购之后，原有身份标签被弱化甚至替代，极易产生被吞并的心理落差，进而通过消极执行、隐性对抗等方式抵制变革。与此同时，并购带来的岗位调整、薪酬体系重构以及晋升通道变化，会直接冲击员工的利益预期，最终导致员工工作效率显著下降。

2.2 跨组织流程与制度融合：从各自为政到系统协同的适配难题

并购的核心目标之一，是通过构建协同化流程来实现资源优化配置，具体包括供应链整合、客户资源共享等关键举措，然而，原有组织各自形成的流程壁垒、制度体系的显著差异以及 IT 系统的相互割裂，常常导致变革陷入表面形式上的整合而实质运作中仍处于脱节状态的困境。流程变革本应服务于并购战略，但在实际操作中却易出现为整合而整合的形式主义问题；同时，流程整合高度依赖 IT 系统的互通互联，但多数企业在并购前的 IT 系统普遍存在技术代差、数据标准不统一等问题，进一步加剧了融合难度。

3 战略并购整合中组织变革管理的策略

3.1 以“渐进式身份融合+利益锚定”破解人的认知与行为重塑难题

3.1.1 渐进式身份融合

在并购整合初期，身份融合的核心目标是通过系统性设计降低双方员工的身份割裂感，避免因组织边界模糊引发认知冲突与行为抵触，为此，企业需要构建双轨制身份过渡框架，即明确保留原组织身份标识的同时，逐步引入并购方的核心文化符号，通过物理空间与虚拟空间的差异化设计，让员工在视觉感知与操作体验层面清晰接收到“融合而非替代”的信号。在此基础上，企业需建立身份过渡里程碑管理机制，将身份融合拆解为

3~6个阶段性目标,例如第1个月完成跨部门协作流程培训、第3个月实现核心系统数据互通,且每个阶段都要设置可量化的身份认同指标,如跨部门协作频率、系统使用熟练度等,并通过定期调研动态调整融合节奏,确保员工在逐步适应中主动形成对新组织的归属感,而非被动接受身份强制切换。

3.1.2 利益锚定

进入第二阶段后,核心任务是开展利益锚定,其本质是通过物质激励与非物质激励的协同作用,将员工个人目标与组织整合目标深度绑定,从而化解因利益主体错位导致的行为偏差。其中,在物质激励层面,企业需要设计三维度利益分配模型,该模型在横向维度上覆盖并购双方的全体员工,在纵向维度上明确区分核心岗位与技术岗位的差异化需求,在时间维度上则设置短期过渡奖金与长期股权计划,从而形成兼具及时反馈效应与长期承诺属性的组合式激励机制。

在非物质激励层面,须通过双通道晋升体系保留原组织的职业发展路径,同时开放并购方的管理通道,并借助能力认证中心对员工技能进行标准化评估,为其匹配最适合的职业发展通道,避免因职位竞争引发内部消耗。此外,还需建立利益冲突预警与调节机制,通过数据分析提前识别潜在利益矛盾点,并由跨部门调解小组介入协商,确保利益分配始终处于动态平衡状态。

3.2 以“战略锚定+弹性适配”化解跨组织流程与制度融合障碍

战略锚定的核心在于,通过明确跨组织流程与制度融合的核心目标及边界条件,为这一融合过程提供清晰的方向性指引,避免因目标模糊而导致的执行混乱问题。

3.2.1 战略锚定

企业需构建战略目标分解矩阵,将并购方的长期战略拆解为可量化的短期目标,并明确各目标的责任主体与验收标准,形成战略目标到具体任务的完整传导层级。紧接着,企业需定期开展战略共识工作坊,组织并购双方管理层通过结构化研讨统一对战略目标的理解,识别流程与制度融合中的关键冲突点,并制定《战略冲突解决原则手册》,明确冲突解决的优先级,为后续弹性适配提供原则性指导。最后,需设计战略动态监测仪表盘,集成关键指标与预警阈值,通过实时数据可视化呈现战略执行状态,为管理层提供精准的决策调整依据。

例如,某连锁零售企业为拓展生鲜线上业务,并购专注社区生鲜配送的电商企业,并购后因流程与制度差异导致运营效率下降——零售企业线下门店采用“当日补货、次日盘点”流程,商品损耗需门店经理签字确认;电商企业实行“实时补货、当日盘点”流程,损耗可系

统自动报备,流程差异导致生鲜库存数据不一致,制度差异引发员工操作混乱,该企业以“战略锚定+弹性适配”推动融合。

战略锚定层面,该企业先由战略部门联合运营部门构建战略目标分解矩阵,将“打造‘线上+线下’一体化生鲜零售体系”长期战略,拆解为“线上订单履约率达95%”“生鲜损耗率控制在5%以内”“跨部门库存数据同步误差低于3%”三个可量化短期目标,明确电商部门负责履约率、门店运营部负责损耗率、IT部门牵头库存同步,同时制定验收标准(如履约率按月度实际完成订单数占比计算),形成战略到任务的传导层级。接着每季度开展战略共识工作坊,组织双方管理层通过“问题树分析”统一目标理解,识别“线上72小时与线下48小时退换货流程冲突”“电商自动与线下人工损耗报备制度冲突”,并制定《战略冲突解决原则手册》,明确“客户体验优先于流程简化”“数据准确性优先于操作便捷性”的优先级。最后由IT部门设计战略动态监测仪表盘,集成履约率、损耗率等指标,设“履约率低于92%”“损耗率高于6%”预警阈值,某次仪表盘显示“库存数据同步误差达5%”时,管理层立即协调IT部门调整数据对接规则。

3.2.2 弹性适配

弹性适配的本质,则是通过构建可调节的流程与制度框架,在保持战略一致性的前提下兼容并购双方的差异化需求,降低融合阻力。在流程设计层面,可打造模块化流程框架,将核心流程拆解为可独立运行的模块,并为每个模块定义统一标准,使并购双方能够基于自身需求选择适合的模块,例如A方保留原有订单系统,但采用B方的信用审核模块,同时通过流程兼容性测试平台验证模块组合的稳定性,确保跨组织流程实现无缝衔接。

在制度层面,企业需建立分级制度管理体系,将制度划分为红线制度与弹性制度,对红线制度强制要求统一执行,对弹性制度允许存在差异化,且通过制度冲突协调委员会定期评估弹性制度的适用性,并根据执行效果动态调整制度内容。

例如,该企业打造模块化流程框架,将生鲜运营核心流程拆分为“订单接收、仓储拣货、配送履约、售后退换”四个独立模块,为每个模块定统一标准(如仓储拣货需2小时内完成);电商部门保留“线上订单接收”模块,采用零售企业“仓储拣货”模块,同时通过流程兼容性测试平台模拟1000单跨模块流转,验证稳定性,测试显示成功率达98%。制度层面,建立分级制度管理体系,将“生鲜食品安全检测标准”“客户信息保护规范”列为红线制度强制统一;将“员工排班制度”“商

品陈列规范”列为弹性制度,允许电商部门按线上高峰“早晚班错峰排班”、零售门店按线下客流“午晚班集中排班”;同时成立制度冲突协调委员会,每季度评估适用性,发现“排班差异致跨部门支援低效”后,将制度调整为“共享排班数据平台,实时查看人力缺口并调配”。

3.3 以“文化共创+机制适配”突破文化适配隐性障碍

3.3.1 文化共创

文化适配需打破并购双方对文化差异的固化认知,避免因标签化对立而引发的隐性冲突。其中,企业需要构建文化解码与重构工作坊,通过结构化工具引导并购双方管理层系统梳理各自文化的核心特征,并基于并购战略目标识别文化适配的关键维度,进而形成文化适配优先级清单。

随后,设计文化共创叙事框架,将文化适配目标转化为可感知的共同使命,并通过多层级沟通机制逐层传递,确保文化共创理念从顶层设计到执行层面实现有效渗透。为强化认知重构的持续性,还需建立文化认知监测平台,通过语义分析技术动态评估员工对文化差异的感知变化,并定期生成文化认知趋势报告,为管理层调整沟通策略提供数据支撑。

例如,某传统装备制造企业为拓展智能化业务,并购了一家专注工业软件研发的科技企业,并购后双方因文化差异导致跨部门项目推进受阻——制造企业长期强调“流程合规与结果可控”,所有生产环节需按标准化流程执行,任何调整需经多层审批;被并购的科技企业则遵循“创新试错与快速迭代”,研发团队可根据市场反馈随时优化软件功能,甚至允许短期试错以获取突破。为破解这一隐性障碍,该企业启动“文化共创+机制适配”专项工作。

在文化共创层面,该企业首先组建由并购双方管理层、核心员工组成的文化工作组,搭建文化解码与重构工作坊,并引入“文化洋葱模型”这一结构化工具,引导双方团队逐层拆解自身文化:制造企业团队梳理出“质量优先、责任到岗”等3项核心特征,科技企业团队提炼出“用户导向、敏捷响应”等2项关键特质;随后工作组结合“打造‘制造+科技’融合的行业智能解决方案提供商”这一并购战略目标,识别出“高效执行与创新活力协同”“风险管控与试错包容平衡”两大文化适配关键维度,并按影响项目推进的优先级排序,形成《文化适配优先级清单》。接着该企业设计文化共创叙事框架,将文化适配目标转化为“以合规为基础、以创新为驱动,共同为客户提供更高效智能装备”的共同

使命,通过高管牵头的“文化宣讲会”向总部及子公司全员传递,再由各部门负责人组织“文化共创座谈会”,让基层员工结合岗位谈理解,确保理念从顶层渗透至执行层。

3.3.2 机制适配

文化隐性障碍的突破,需依赖机制层面的显性规则重构,将文化共创理念转化为可操作的行为规范。其中,企业需设计文化机制映射模型,明确各文化维度对应的管理机制,并制定分阶段推进的机制改革计划。在机制开发过程中,可采用敏捷迭代方法,通过小范围试点快速验证机制的有效性,并根据试点反馈优化机制细节,避免因机制设计缺陷而引发新的文化冲突。

例如,该企业人力资源部门联合战略部门设计文化机制映射模型,明确“创新活力”维度对应研发激励机制、“高效执行”维度对应流程优化机制,还制定分三个阶段推进的机制改革计划。第一阶段选取双方各2个核心研发部门试点,推行“创新提案快速响应机制”:科技企业研发员工提出的软件功能优化提案,需在5个工作日内由制造企业技术部门反馈可行性,对比此前需15个工作日的审批流程,试点部门首月收到的有效提案数量提升40%。

4 结束语

总体来说,本研究通过剖析企业战略并购整合中组织变革的难点并提出针对性策略,不仅为解决当下整合阻力提供路径,更揭示出并购整合的核心逻辑——需以动态适配思维平衡战略目标与双方差异,以人的认同为基础、流程协同为支撑、文化共创为纽带,构建可持续的整合体系。这一认知为企业后续并购实践提供启示:整合并非单一维度的调整,而是多要素协同的系统工程,唯有立足实际动态优化策略,才能真正实现并购的协同价值,为企业长期发展奠定基础。

参考文献

- [1] 张金伟. 战略并购下的财务整合策略与效果分析[J]. 财会学习, 2024, (11): 8-10.
- [2] 李依霖. 中国企业跨国并购整合的制胜之路[J]. 中外企业家, 2017, (14): 10+12.
- [3] 朱明明. 企业在战略并购中的问题及对策研究——基于文化冲突性视角[J]. 现代经济信息, 2014, (15): 39.

作者简介: 孔浩, 男, 籍贯: 河南济源, 硕士研究生, 经济师, 研究方向: 产业经济学, 投资经济管理, 广东省检验检测认证研究院集团有限公司。