战略性人力资源规划与企业并购后整合效能研究

朱明俊[1]，章霞[2]
1. 江西师范大学经济与管理学院，江西 南昌 330022
2. 江西科技职业学院经济与管理分院，江西 南昌 330200
DOI: 10.61369/SDME.2025310015

摘　　要： 近些年，随着经济全球化进程稳步推进，市场竞争越来越激烈，企业并购重要性日益凸显。战略性人力资源规划作为企业并购后整合过程中的关键环节，其有效性直接关系到并购目标的实现与企业的长远发展。基于战略性人力资源规划提升企业并购后整合效能，不仅能够提升资源配置效能，也能降低整合风险，进而全面提升企业的竞争力。对此，本文首先阐述战略性人力资源规划在企业并购后整合中的核心作用，接着提出来一系列行之有效的策略，以期为相关研究者提供一定的参考与借鉴。

关 键 词： 战略性人力资源规划；企业并购；整合效能

Research on Strategic Human Resource Planning and Post-Merger Integration Effectiveness of Enterprises

Zhu Mingjun[1], Zhang Xia[2]
1.School of Economics and Management, Jiangxi Normal University, Nanchang, Jiangxi 330022
2.Department of Economics and Management, Jiangxi Vocational College of Science and Technology, Nanchang, Jiangxi 330200

Abstract: In recent years, with the steady advancement of economic globalization and the intensification of market competition, the importance of enterprise mergers and acquisitions (M&A) has become increasingly prominent. As a key link in the post-merger integration process, strategic human resource planning (SHRP) directly affects the achievement of M&A objectives and the long-term development of enterprises. Enhancing post-merger integration effectiveness through strategic human resource planning can not only improve resource allocation efficiency but also reduce integration risks, thereby comprehensively boosting enterprise competitiveness. In this regard, this paper first elaborates on the core role of strategic human resource planning in post-merger integration, and then proposes a series of effective strategies, aiming to provide certain references for relevant researchers.

Keywords: strategic human resource planning (SHRP); enterprise mergers and acquisitions (M&A); integration effectiveness

一、战略性人力资源规划在企业并购后整合中的核心作用

（一）有利于提升资源配置效能

在并购过程中，两个企业往往有不同的员工组成、技能储备以及岗位设置。战略性人力资源规划可以基于并购后企业的总体发展战略，综合分析两个企业的用工现状，评估现有员工的知识技能经验与其未来的岗位需求是否匹配。这样，通过准确的岗位职能分析及员工配置模型，将员工安排在最合适的地方，避免因机构冗余或者人员过剩而导致的资源浪费，同时还可以及时填补关键岗位上出现的缺口，确保收购后企业所有业务流程的顺畅进行。比如，在技术型企业并购的过程中，通过战略性人力资源规划能够发现两家技术团队的核心人员以及他们所具有的互补性技能，并在此基础上合理地组合成更有创造力的研发小组，把原来各自孤立的技术资源整合在一起并生成协同效应，从而实现资源配置准确性和高效性。

（二）有利于降低整合风险

企业并购后，由于双方在企业文化、管理模式、薪酬体系等方面可能存在显著差异，极易引发员工的心理焦虑、信任危机甚至抵触情绪，进而增加整合过程中的不确定性。战略性人力资源规划能够通过前期对双方员工的心理状态、职业诉求以及组织文化冲突点进行深入调研与分析，制定针对性地沟通机制和员工安置方案，有效缓解员工的不安情绪，增强其对新组织的认同感和归属感。例如，规划中可以设计分阶段的文化融合培训，帮助员工理解并适应新的企业文化理念；同时，建立公平透明的薪酬福利过渡机制，明确岗位调整后的职业发展路径，避免因信息不对称导致的猜测与恐慌。此外，通过对关键人才的识别与保留计划，能够防止核心员工的流失，因为核心人才的离职不仅会造成技术、客户资源等方面的损失，还可能引发连锁反应，进一步加剧整合风险。

 Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

（三）有利于提升企业核心竞争力

战略规划应当围绕并购后企业的业务发展需求进行制定，如提升市场占有率、开展技术研发或节约生产成本等，明确并挽留双方企业中的核心人才，包括掌握先进核心技术的技术人才、具有丰富管理经验的企业管理者及熟悉市场动态的营销人员等，员工稳定性和团队协作对提升企业竞争力有着重要作用。另外，推行员工系统化培训和学习计划，确保并购后企业知识经验和技能实现有效传递与共享，加速员工的学习和发展进程。比如，应该鼓励买方和卖方员工参加跨职能和跨行业整合项目，并建立共享知识库，以确保最佳实践、专业知识和技术以及业务方法可以在新组织内快速共享与实施，进而提高整体运营效率和创新能力，保证企业自身的竞争优势能够持续提升，并巩固自身在行业中的地位。

二、战略性人力资源规划与企业并购后整合效能的策略

（一）强化战略导向，推动二者深度融合

战略性人力资源规划制定过程中，需要以并购后的企业整体发展战略为出发点及最终目的，保障一切人力资源规划都围绕企业战略并彼此支持展开。具体而言：一是成立专门小组对企业并购战略进行分析，明确新企业在新市场中的地位、发展路径及其竞争优势等。另外，这些战略目标分解成对人需求的具体化，包括人数、组成、能力及技能方面等等。例如，当新企业的战略方向是开拓新兴市场，不仅应确保拥有具备开拓经验以及熟悉目标市场的文化与法规的资深销售经理及国际管理人员，而且其战略主要是科技创新，则应关注提高与拓展研发人员能力，引进或者培训掌握前沿科技知识的技术人员。二是建立人力资源规划动态化调整机制，在企业发展战略因市场环境变化而发生变化后，人才配置与发展策略能够及时做出调整并随之进行相应修正，从而确保人力资源管理工作能够不断服务于企业发展目标，并规避人力资源规划滞后于企业战略发展的情况出现，进而实现战略人力资源规划与企业战略实现协同发展与深度融合。

（二）构建系统性规划体系，推动一体化实施

一是建立覆盖整个并购过程的人力资源管理体系，从并购前的尽职调查阶段一直到中间的过渡期以及后期稳定运营，都应该根据完善计划工作开展。在并购前尽职调查工作中，人力资源部门应当同相关部门成立专项小组，如财务、业务等部门，对目标企业人员情况进行充分了解，比如，组织架构、员工数量、薪酬福利政策、绩效考核方式、关键人员的能力矩阵、合同法务等，形成详细的人力资源尽调报告，并以此作为制定科学整合计划的数据基础。在并购过程中结合尽调结果以及企业战略目标等，制定具体的人力资源整合方案，明确组织结构调整方法和步骤、人力配置方案、关键人才留住办法、薪酬制度、文化建设方式方法等，确保各项工作举措可操作、可量化。二是并购完成后，应跟踪实施人力资源规划进度及效果，并定期评估企业并购中人才流失率、岗位匹配度、绩效水平等情况，及时发现问题并妥善解决，如因文化差异而导致员工抵触情绪上升或人才流失风险等。为保证人力资源融合工作的顺利开展，在实际工作中会根据具体情况对计划中包含的内容以及实施的方法进行适当的更改。建立统一人力资源信息系统，整合两家企业人员、薪酬绩效等信息，并及时共享动态变化的数据，为人资规划制定、实施优化提供数字化支持，进而提高人资规划系统运行效率和决策质量。

（三）完善人才识别与保留机制，稳定核心人才队伍

一是企业在并购前期要对员工进行全面梳理，依据两家企业岗位价值评价、战略发展需求，准确识别掌握核心技能、管理能力突出以及拥有大量客户资源的核心员工，形成核心员工清单并动态更新。同时，对于不同的核心员工，采取差异化的留人措施，如对科研类人才提供长期的职业提升通道、科研经费支持及成果转化激励，鼓励其在新架构下开展创新创业；对管理层明确其职责权限并赋予更多自主经营权，通过股权、期权等方式，确保其与企业构建同舟共济的利益绑定关系。二是建立多维沟通平台，收购方核心管理层定期拜访核心人才，了解其职业诉求及顾虑，及时融入企业发展战略及人才发展规划，提高核心人才对新团队的信任感和归属感。二是制定切实可行的继任者计划，提前培养重要岗位的后备力量，避免因核心岗位员工离职而出现职位空缺，保障企业管理与运营的连续性和稳定性。三是制定更具市场竞争力的薪酬体系，在他们原薪资基础上结合岗位价值给予一定幅度的调升，以保障员工原来的薪资不低于并购之前的水平，也要尝试建立绩效薪酬机制，激发核心人员的工作激情及创新力。这样，将构建覆盖“发现－鼓励－发展－保障”完善的核心人员留用机制，能够有效保证核心人才队伍的稳定性，进而为企业并购后整合效果提升提供有力的人力资源保障。

（四）强化文化融合规划，提升组织协同

文化融合是企业并购后实现组织协同的关键因素，直接影响员工的价值认同和行为一致性。在战略性人力资源规划框架下，强化文化融合规划需从文化诊断、文化提炼与融合路径设计三个维度系统推进。一是开展全面的文化诊断工作，通过问卷调查、焦点小组访谈、历史资料分析等方式，深入梳理并购双方在价值观、管理风格、行为规范、组织氛围等方面的文化特质，识别文化差异点与潜在冲突源，例如并购方强调效率优先的“狼性文化”与被并购方注重稳健发展的“温情文化”可能在决策速度、风险偏好等方面产生碰撞。基于诊断结果，组织双方核心管理团队共同参与文化研讨，提炼并确立融合后的核心文化理念，既要保留双方文化中的优秀基因，如并购方的创新精神与被并购方的客户至上原则，又要结合企业未来战略发展方向，形成全体员工共同认同的文化愿景和行为准则。

二是文化融合路径设计，首先，将文化理念贯穿于人力资源管理全过程，在招聘环节注重对求职者进行文化适配度考察，确保他们能快速进入企业新文化氛围中，并且在培训中增加文化培训环节，采用案例分析法、情境演练法等方式，帮助员工理解和适应新企业文化。其次，在考核激励上，将员工行为表现是否符合公司价值导向纳入绩效评价体系中，引导其行为朝着企业期望的文化方向发展。此外，建立多样化文化交流机制，比如，开展

Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

经常性的部门间文化交流活动、设立文化大使、举办各类主题文化节等，促进员工之间相互了解，增进彼此的友谊。此外，高层领导应以身作则践行新的行为规范，并以行动力强化文化导向作用，让其从纸面走向员工再转化为自觉行为，消除文化、沟通之间的壁垒，提升组织信任感及凝聚力，达到“1+1>2”的效果。

三、结语

总而言之，战略性人力资源规划在企业并购整合中扮演着不可或缺的核心角色，能够为并购整合的顺利推进提供坚实保障。对此，可以从强化战略导向，推动二者深度融合；构建系统性规划体系，推动一体化实施；完善人才识别与保留机制，稳定核心人才队伍以及强化文化融合规划，提升组织协同等策略。这样，能够有效提升企业并购后的整合效能，充分释放并购协同效应，最终实现企业的可持续发展与价值创，并有效执行科学的战略性人力资源规划，助力企业在复杂多变的市场环境中通过并购整合实现跨越式发展。

参考文献

[1] 戴娟 . 企业并购中人力资源整合风险与管理策略 [J]. 销售与市场 ,2024,(24):124-126.

[2] 赵志锋 . 企业并购中人力资源整合风险的控制研究 [J]. 质量与市场 ,2023,(15):163-165.

[3] 臧秀玲 . 企业并购中人力资源整合的风险与对策分析 [J]. 企业改革与管理 ,2021,(09):76-77.

[4] 胡威 . 实施企业战略性人力资源规划的策略探讨 [J]. 商讯 ,2021,(10):185-186.

[5] 袁昌平 . 胜任力模型视角下人力资源规划战略性思考——以事业单位为例 [J]. 就业与保障 ,2020,(23):172-173.

[6] 顾春华 . 三个维度探讨战略性人力资源规划——基于基建行业投资企业的实例分析 [J]. 中国人力资源社会保障 ,2020,(05):28-29.

[7] 李小敏 . 基于企业并购重组的人力资源尽职调查流程分析 [J]. 企业改革与管理 ,2020,(06):84-85.

[8] 李文菲 , 潘登 . 关于国有企业并购重组的人力资源整合问题及对策 [J]. 劳动保障世界 ,2020,(08):4-5.

[9] 杜鸣 . 重组背景下煤化工企业战略性人力资源规划改革与对策 [J]. 粘接 ,2020,41(03):132-136.

[10] 李媛媛 . 实施企业的战略性人力资源规划的建议探索 [C] 天津市电子学会 , 天津市仪器仪表学会 . 第三十三届中国（天津）2019'IT、网络、信息技术、电子、仪器仪表创新学术会议论文集 . 天津光电通信技术有限公司 ; ,2019:295-297.

 Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.