

试析跨国并购过程中的 员工心理变化及对策

郭晓薇 徐 波

摘 要: 本文对中国企业在跨国并购过程中目标企业员工可能经历的否认、抗拒、探索和承诺 4 个阶段心理行为的变化进行了研究, 提出了中国企业跨国并购过程中处理员工心理变化的一些应对措施。

关键词: 跨国并购; 心理阶段; 中国企业

中图分类号: F276.7 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2005)05-0056-06

进入 21 世纪以来, 随着我国企业“走出去战略”的实施, 跨国并购正在成为一种趋势。中国企业已经开始到美国、欧洲、澳大利亚等发达国家寻求并购目标。对走出去并购的中国企业来说, 同样会面临各种各样的并购后的整合问题, 尤其是人力资源方面的整合问题。本文从员工心理变化的角度来研究跨国并购过程中的人力资源问题。

一、跨国并购过程中员工心理变化的分析

在跨国并购过程中, 目标企业的员工心理一般会经历否认、抗拒、探索和承诺 4 个阶段:

1. 否认阶段 否认并购变革的存在。根据弗洛伊德的观点, 当人们面对一个痛苦的现实时, 有时会采用“否认”这一自我防御机制, 即对引起精神痛苦的事实予以否定, 以此来减少现实对自己的心理冲击。如果员工对公司具有较强的组织承诺与认同感, 那么并购对员工而言是比较沉重的打击。所以当并购相关信息在公司中传播开时, 员工最初的心态往往是不愿相信。IBM 公司的员工在获悉中国联想公司即将收购 IBM PC 业务时的反应就是如此。一位员工对采访她的记者说道: “联想收购 IBM PC 业务的消息在公司里传播开来时, 我真的很吃惊。谁能相信 IBM 这么大一个公司, 居然被联想……就好比大象要被蚊子吃掉。”

否认阶段一般比较短暂, 当事实逐渐明晰, 员工意识到并购是不可抗拒的事实即进入下一个阶段——抗拒阶段。

2. 抗拒阶段 员工开始接受并购现实, 考虑自身出路。抗拒阶段往往是决定员工去留的关键阶段。在这一时期员工的心理上最为突出的特点是:

(1) 安全感降低。追求确定性与稳定性是人们的先天倾向, 当变革用模糊和不确定性

代替已知的、确定的东西时,人们就会产生一种莫名的恐惧。并购给员工的未来带来了众多不确定因素,员工害怕变革会触及自己的利益,是否会被裁员?福利和薪酬是否改变?今后的岗位在哪里?主管会是谁?生涯发展前景如何?如果这些问题没有得到妥善的答复,员工就会产生对未来的不确定感。由于东西方信息沟通不畅,中国众多的优秀企业以及中国文化还没有广为境外企业员工认识,作为境外目标公司的员工,他们对未来的不确定感更加强烈。这种不安的心理状态将会大大降低工作效率,员工甚至会选择离职来避开这不确定的环境。

“我们的员工现在还都处于震惊状态,不知道将来会怎么样。大家普遍感觉前途莫测。以前我是为IBM工作,而现在是为一个从没听说过的公司工作,人们都还在观望。”IBM在纽约的工会代表李·康拉德在接受《第一财经日报》记者的采访时说,“如果员工们离开IBM到新的公司,福利上会有很大的损失。员工最多只能带走26年的退休金总值,如果有的员工已经拥有超过26年总值的退休金,超出部分就没有了。如果员工在IBM的工龄不到30年,年龄不到52岁,他就会失去退休之后的医疗补助。”一位IBM的中国员工对记者说:“PC部门的员工现在人心惶惶,大家都很敏感,不知道谁要到新公司,谁要留下。”

另外,人在缺乏安全感的时候,谣言最为盛行。并购过程中,员工对某些信息的关注及这些信息的缺位,使流言携带着某种情绪以一种异常的速度弥漫到员工中去。人们不必为信息的正确性或准确性负责,每个人都可以根据自己的意愿对流言的内容进行改造变型。经过若干人传递之后,流言增添了许多新内容,于是人们又把它当作新的信息加以接受,如此一来更增加了未来的不确定感,在员工中造成人心惶惶的心理氛围,给并购企业的平稳过渡增添了难度。

在联想提出收购IBMPC之后,在IBM员工的内部论坛网页上,有美籍员工写道:“以后的养老金也许要改发人民币了。”一位IBM退休员工猜测说:“新业主也许做一些让员工们不易接受的事,如降低工资,减少福利等,也许18个月之后,所有的人都会被辞退。”

(2) 信任度降低,自我保护意识增强。信任水平的下降可能是由于并购的突然宣布导致的心理冲击所致。为了保证并购的顺利进行,许多企业在并购完成之前严守秘密,管理人员与员工往往到最后一刻才得知并购的消息。经历了这样的心理冲击,员工通常会得出结论认为不能指望公司高层预先通知将要发生哪些直接影响到个人利益的事件,而且所有层次的人员通常都认为,高层管理人员所知道的比自己被告知的要多得多。信任度的降低使得员工与组织之间的心理契约被打破,与组织之间产生疏离感,使其倾向于采取自我保护主义的态度和行为,轻者表现为组织公民行为减少,重者表现为离职,到别处寻找职业发展的机会。

当员工的疑问慢慢被解答,对并购后的公司还保持一定程度的信任,决定留任试试看,这时进入第三个阶段——探索阶段。

3. 探索阶段 员工会试图重新进行自我定位,并试图了解公司的未来走向,适应新的企业环境。在探索阶段常见的心理现象是:

(1) 角色模糊。角色模糊意味着对员工行为的范围、职权缺乏明确的界定。在整合过渡期,公司的目标通常会变得比较模糊,部门目标也变得不明确,对那些可能被合并、重组或撤销的部门尤为如此,这将导致员工自身的角色定位变得模糊起来。Mowday等人(1982)提出,角色模糊有损于组织承诺,员工会减少对工作的努力和投入,对生产率产生不

利影响,离职的可能性也因此增加。整合过渡期拖得越久,角色模糊对员工士气造成的危害越大。角色模糊带来的另一个可能的现象就是权力斗争激烈,内耗严重。罗宾斯(1997)认为企业资源的重新分配、内部信任感的降低、角色模糊等都是引发政治行为的诱因。在并购过程中,这3个因素通常都存在,因而用权术手段获取更多的个人资源也是常见的行为。而权力争夺通常要消耗员工大量的精力与时间,企业发展的大好时机就可能因为经理人员忙于争权夺利而流失。

(2) 心理落差。在整合期间,企业原来的权力和控制结构发生变化。目标企业高层经理会发现在他们之上多了一个管理层,并购企业的高管也可能出现地位或实权的降低。将自己的现有地位与过去比较,就会产生一个心理落差。

(3) 文化不适应。并购使两个独立的企业带着不同的企业文化结合在一起,员工必然会面临新旧文化差异带来的适应问题。在跨国并购中,这一点尤为突出,员工面临的不仅是企业文化的差异,更有不同国度的文化差异。来自不同文化背景的管理者与员工都秉承自己惯有的思维方式和行为方式,不愿或者难以接受其他文化。深层价值观的冲突可能会表现为更深层、更广泛的矛盾,一旦处理不当,就会引起极度保守、非理性反应、怀恨心理等不良后果。

总的来说,探索阶段中的员工是在摸索和适应并购后的新定位,这个时期依然会发生人事振荡。

4. 承诺阶段 员工经过一段时间的调整和适应,逐渐对新工作产生认同感,对新组织产生组织承诺,愿意留在企业中并努力工作,达到这个阶段,就实现了人事的平稳整合,并购对员工造成的心理冲击就此结束。若要顺利达到这一阶段,人力资源管理需要面临的课题是:(1)如何解决员工在并购初期的对自身前途困惑,使其愿意留职观望,从而从第二阶段的抗拒期过渡到第三阶段探索期;(2)如何使员工重新获得角色定位,适应新环境、新文化,从而早日结束第三阶段探索期,进入第四阶段承诺期。

二、中国企业跨国并购过程中处理员工心理变化应采取的措施分析

在跨国并购过程中,由于目标企业的员工心理一般会经历否认、抗拒、探索和承诺4个阶段,而且,对于中国企业来说,其企业文化、人事政策、管理制度等又与国外企业有着很大的不一致性,因此,为了提高中国企业跨国并购的成功率,我国企业需要采取一系列有效的应对措施,确保目标企业员工在并购的过程中顺利超越“抗拒”与“探索”两个心理关键期,达成对新企业的组织承诺。

1. 从“抗拒”到“探索”的对策分析 在抗拒期中,员工的最大问题是对未来的不确定感,影响生产率,甚至诱发离职。如下一些举措可以在一定程度上缩短员工的抗拒期,使其尽早进入探索期。

(1) 先期进行人力资源评估,识别关键人才。在跨国并购过程中,如何留住战略员工与关键员工是人力资源管理工作整合的重中之重。可是并购企业遇到的挑战是,即使并购进展迅速,在完成之前,员工已经变得焦虑不安。如果能在并购前期就识别哪些员工是关键人才,并在并购消息公开化之前就使之获悉自己的前途如何,那么这些员工由于不确定感而离职的可能性就会大大降低。评价主体最好来自3个方面,首先由目标公司的高管提

供评价意见,然后由管理心理学专家进行客观而专业化的评估,最后由并购公司的主管进行评估。在评价标准上应该包括以下内容:具有在多元文化环境中工作的能力;适应新公司的经营战略、有利于整合的平稳过渡等。

在联想并购IBMPC案中,因为新联想定位于国际化经营,未来销售渠道、服务体系还要在很大程度上依赖IBM的资源,为了更好地利用IBM资源,董事会决定从IBM里面来选取一个国际化的CEO。新联想总裁的人选是这样产生的,在并购前期,IBM方面推荐了3个人选,联想集团董事会对这3个人选进行考察。发现在这3个人选中,原IBM高级副总裁史蒂夫·沃德极具进取精神,有丰富的工作经验以及非常强的沟通能力,更能够适应跨文化管理情境及新公司的经营战略,因而董事会选拔了沃德先生来担任新联想的CEO。这是一个并购先期评估目标企业关键人才的范例。

(2) 快速出台人事安排,稳定关键人才。并购不可避免会带来不确定感,太长时间的不确定感,会使人产生焦虑、恐惧,工作效率也会严重下降,整合的混乱期内也是人才流失的高峰。所以“速度”是实现人事的平稳整合的重要条件。要实现这样的速度,在并购之前就要做足功课,对并购后公司的经营战略、工作流程、组织结构、人员配置等进行充分思考。在新的人事安排下,对需要稳定的关键人才应给予特殊的激励政策,从个人的切身利益上为企业员工考虑,给予其优厚的任用条件。在完成对重要员工的挽留与安置后,工作的重点就转移到如何处理人员的遣散。如何对待离职人员是企业文化的一种体现,会影响到留用人员的士气。最佳的长期策略是拟定丰厚的合同终止补偿条例。尽管支付的成本较高,但好的补偿条例对留任员工可以起到激励作用,使其感到将来会受到公平待遇。

(3) 增加员工在并购整合过程中的参与。员工参与到并购整合过程中可以产生如下积极作用:首先,可以使并购整合中的决策得到员工更多的支持,并且得到更有力的执行,人们很难反对由他们自己参与做出的决定;其次,可以使员工感到被尊重,提升对管理层的信任感;第三,通过一定形式的参与,双方员工交流的机会增多,有利于整合过程中的相互协作与支持。参与的形式有很多,可以是负责研究、计划和执行变革的各种任务团队,也可以通过私人拜访、电话联系、共同参加某些活动来进行。

在我国企业的跨国并购过程中,常常会遇到来自目标企业工会的阻力。上汽集团收购韩国双龙的过程中就遇到了这一问题。双龙汽车公司以强大工会力量著称。2004年7月27日,上汽集团与朝兴银行在汉城签署收购双龙的有约束力谅解备忘录,正赶上双龙汽车公司工会一年一度的罢工。除了提出增加工资外,针对上汽对双龙的收购,工会提出“关于为建设海外工厂和合作而进行资本转移的特别协约方案”、允许工会参与董事会决策过程、引进责任经营制度、保障雇用等条件。为了获得工会的支持,双方正式签约后,上汽创造机会使双龙工会对此次并购产生参与感,减少抵触情绪。2004年12月7日,上汽还邀请双龙工会20多人参观了上汽集团的展示厅、上海大众汽车三厂和上海通用汽车生产流水线,使目标企业对上汽的实力有了感性的认识,减少了对并购的抵触和阻力。

上述3条措施可以在很大程度上减少目标企业员工在抗拒期的流失率,使其愿意留下来进行观望。但到这一步只是成功了一半,余下的问题是:经过观望,他们是否能最终产生组织承诺,决定并乐意成为新组织的一员,也就是说,是否能够跨越探索期进入承诺期。

2. 从“探索”到“承诺”的对策分析 探索期员工的最大问题是角色模糊与文化不适应,解决这两个问题可以通过硬性和软性两种手段进行。前者包括相关管理制度的建立,

后者包括沟通和培训。下面逐一分析:

(1) 尽早明确组织目标,并制定相应的新的人力资源政策。员工的角色模糊是并购后企业发展战略和相应的管理制度缺位的体现。为了避免这一情况,并购形成的新企业应尽快明确自己的目的地与详细的路线图,并制定与并购后企业经营战略相一致的新的人力资源管理政策。新的人力资源管理制度可以对员工的工作行为起到导向作用,使其重新明确自己的角色定位、工作职责及职业发展道路,从而尽快适应新公司,早日形成对新公司的组织承诺,也有助于并购后新组织文化的落实与内化。

(2) 与员工进行持续有效的沟通。在整个并购过程中,沟通扮演着重要的角色。有效沟通可以缓解抗拒期员工的不确定感,消除被公司“出卖”的感觉,还可以帮助探索期员工尽早完成角色定位,减少角色模糊。这种开放和坦诚的氛围也有助于提高管理者的威信。在Davy等人(1988)及Napier等人(1989)的研究中发现,在并购后的几个月内适当的沟通与员工对工作的确定感、组织承诺、工作绩效与满意度有高度的相关。也有研究表明,未能做好沟通的并购公司员工公平感及对管理层的信赖感会降低,而且员工的离职意图也会增强。

并购展开后,许多高层管理人员不情愿与员工进行交流,因为他们也无法预知整合过程中会发生什么具体变化,因而无法回答员工的问题。但是不见面会造成更大的问题,其实可以告诉员工的信息还是有许多的,如股权的变化、未来的经营方向、战略目标、整合的原则、薪酬制度、聘用计划等。此类沟通可以在人们听到不利传言之前澄清事实,消除不必要的波动,增强整合稳定性。

联想收购IBMPC业务之后,IBM中国PC部门员工军心不稳,他们担心合并之后的新联想能否保持原有的薪酬待遇,担心新联想能否如预期般地为PC产业提供广阔的发展空间。联想集团宣布收购IBMPC后仅6天,沃德就抵达中国与IBM中国PC部门的员工进行沟通。员工见面会进行了一个多小时,沃德谈话的内容包括薪酬体系与新公司未来的发展前景。针对员工关心的薪酬问题,沃德表示,他会平衡各方面的要求,让大家满意,新公司成立了“薪酬委员会”,薪酬委员会首要考虑的就是如何满足原IBM员工的需求。此外他还回答了一些关于新公司发展战略与运营方式的问题。此类沟通一方面可以稳定人心,减少不确定感,另一方面也可以帮助员工尽快找到自己的角色定位。

(3) 积极开展跨文化培训工作。由于东西方文化的巨大差异,在我国企业跨国并购境外公司的案例中,企业文化不融合是一个突显的问题。在并购整合期间,跨文化培训是融合不同企业文化的重要方式。通过培训,员工可以增进对新公司的了解,也逐步习惯了新公司要求的行为和态度,从带着不同文化色彩的个体逐渐成为群体中的一份子,这就是整合的成功体现。

我国企业在跨国并购中也已经意识到跨文化培训的重要性。在上汽集团与韩国双龙汽车公司债权团签署了股权买卖协议两个月后,作为第一大股东的上汽集团就组织韩国双龙新近招募的各专业122名员工,到上汽集团进行为期一天的参观访问。其间,双龙项目工作小组负责人、上汽汽车工程院副院长沈剑平向双龙新员工介绍了公司的企业文化、价值观、未来发展蓝图和韩国双龙的前景。韩国双龙在向韩国媒体解释这次访问时表示,“双龙汽车公司即将被编入中国上汽集团并进入中国市场,双龙汽车公司组织这种参观学习就是为了新职员了解中国经济和文化以及公司今后的经营环境”。

(作者单位:上海对外贸易学院)

口译信息传递原则与策略

罗淑兰

摘 要:连续性口译的特点、目的、标准和过程决定口译基本原则——信息传递原则。快速准确传递信息需要使用相应策略:输入阶段听与分析、记笔记和短期记忆等策略;输出阶段信息传递、使用“润滑剂”、断句和口译中遇到“卡壳”的处理等策略。

关键词:口译;信息传递;策略

中图分类号: H059 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2005)05-0061-04

一、信息传递原则

“口译是一种通过口头表达形式,将所感知的信息准确而又快速地由一种语言形式转换成另一种语言形式,进而达到即时传递与交流信息之目的的交际行为。”(梅德明,2003:5) Mackintosh等提出了以信息传递为原则的口译过程模式。这个模式的基本特点是认为口译过程中有3方参与者:发言者为信息发布者,译员为信息传递者,听众或观众为信息接收者。译员的信息传递功能表现为:信息传递者接收来自原语信息发布者的信息,对该信息进行重组传递到目标语的信息接收者。口译的过程实际上就是一个信息传递过程。在连续性口译中,译员倾听捕捉说话者所要传递的信息,同时借助笔记和短期记忆使信息暂时储存。在说话者暂停讲话的空档,通过阅读笔记和短期记忆用目标语对信息重组。把信息清楚、明确、有条理、合逻辑地传递给信息接收者。

从口译的定义和过程看来,口译的基本原则为信息传递原则。信息准确快速流利的传递是译员努力的方向。译员在口译过程中不必强调听懂每个单词,而是将重点放在整句传递的要点和各要点的逻辑关系上。不要认为只要在语言形式上没什么差错,把每个词翻译出来,就算完成任务。在听的过程更侧重的是说话者通过语言想要传递的信息,在口译过程中对信息重组时,应注意前后的呼应、信息重点的突出、各信息点的条理性和逻辑关系,以及整个语篇的层次关系。

参考文献:

- [1] 王佑.联想并购引发大震荡IBM中国员工准备跳槽[N].第一财经日报,2004.12.
- [2] Mowday,R. T., Porter,L. W. & Steers,R. M., Employee-Organization Linkage. New York: Academic Press, 1982.
- [3] 罗宾斯.组织行为学[M].北京:中国人民大学出版社,1997.