

注重旧公司员工的培训、加强沟通，能让员工更好地融入合并后的公司。



李敏雯
lminwen@sph.com.sg

现年43岁的大卫，经历过公司被并购的窘境，还因此一度患上抑郁症。

2006年中，在一家IT公司苦干了15年、已经身居要职的大卫，突然接到公司被收购的消息，令他无所适从。

大卫工作勤奋，又有上进心，深得老板器重，也是中层管理人员中被提拔和擢升最快的一个。当时，他已经是生产部门的副主管，原本年底就能升上主管的位子，结果美梦在旧公司被吞并以后化为泡影。新入主的公司规模更大，管理层还派了3名副主管到大卫的公司，并将其中一人擢升为生产部主管，成了大卫的直属上司。虽然大卫和其他两名

新来的副主管平起平坐，但面对陌生的人事，大卫总是感觉管理层和新上任的主管对他有偏见。

为养家糊口 不敢贸然辞职

大卫原本有意把心一横辞去工作，可是他刚买了公寓，妻子是家庭主妇没有收入，一对子女又还在念初级学院和中四。大卫肩负着养家糊口的重任，仔细考虑后不敢冒险辞职。

一个月下来，大卫的工作表现每况愈下，健康状况也欠佳。大卫没有了食欲，经常失眠，很容易发脾气，对未来也更加悲观。

他整天焦虑不安，很难集中精神，工作常常出错，最后只能找心理医生求助。

大卫患上了抑郁症。还好，经过药物治疗和心理辅导，他最后走出了抑郁症的阴影，渐渐接受公司被并购的事实。他开始懂得积极面对工作，而且很有干劲，两年来为新公司做出不少贡献，也获得了新上司的赏识。

不注重旧员工培训 容易流失人才

公司或企业间的合并与收购(merger and acquisition, 简称M&A) 其实并不是造成员工流失的主因，新管理层是否注重

旧公司员工的再培训才是关键。

人力资源公司杰引集团(The GMP Group) 企业服务

担心饭碗不保 中年非技术人员压力大

公司并购行动对那些服务10年或以上的、薪水已达到一定水平的非技术人员影响最大。

心理医生洪永元受访时指出，这些非技术人员会感到生活不稳定，公司被并购之后，他们往往会猜忌“是否下一轮裁员会轮到我”。

“这些人因为没有专业和一技之长，相对没有bargaining power，尤其是一向来都从事管理工作的人员，可以轻易被替代。”

洪永元医生也说，这些员工的年龄通常较大，工作流动

性比起年轻人来得低，加上有家庭、孩子、贷款等财务上的束缚，因此更容易产生无形的压力。更糟的是，他们对公司的忠诚度也会随之消失，再加上本身缺乏自信，久而久之就会开始坐立不安、担忧，甚至消极悲观，出现情绪紧张和抑郁的综合症状。

因此，即使没有面临被裁员或是降级降薪的尴尬处境，这些员工也可能因为心理上的压力而影响工作表现，甚至认为没有希望和机会，继而郁郁不得志，最终选择离开。

热点新闻



ISTOCKPHOTO

公司被“吃掉”

部经理吴坤豪受访时指出，经历了合并与收购的公司，的确会出现不少员工离开公司的情况。

“这是因为在并购的过程中，其中一方的企业文化比另一方更具主导地位，无法适应新改变的员工就会觉得很难融入新的企业文化，一些员工也因此感到非走不可。”

他强调，虽然人们对公司之间的合并与收购常常存有负面印象，认为它是裁员或“工作重新设计”的罪魁祸首，但事实上这并不是员工流失的主要原因。

吴坤豪指出，如果新管理层与人力资源部能与旧公司的职员有更好的沟通并加强协调，员工大量流失的情况是可

避免的。

吴坤豪说，展开收购行动的公司，应该注重旧公司的员工再培训和职业发展计划。“公司需要认清并购行动后是否有新的策略方向，或者对员工有新的技能要求，然后从这些方面着手，以留住有用的人才。”

雇佣法令保障 被并购公司员工福利

根据我国雇佣法令(Employment Act)，员工被调职(包括因并购而易主)时，他受雇于前雇主的雇佣期和附带条件仍然有效，有权享有同等的待遇。

全国职工总会(NTUC)工业关系署署长詹惠凤受访时指出，雇佣法令也允许被并购公司的工会继续代表其员工，直到集体协议(collective agreement)到期为止，这是确保员工的福利不受到并购行动的影响。

集体协议每三年更新一

次，是雇主以及代表雇员的工会，针对雇员薪金和福利进行谈判并取得共识后联合签署的一项协议。

全球化使并购普遍

詹惠凤也指出，在最近的一次并购行动中，化学工业友联会(Chemical Industries Employees' Union, 简称CIEU)不仅为其中一个工会组织成员公司的工友争取到不裁员，被并购的公司也必须给予这些员工一笔赔偿金。

CIEU 会长 Rajendran

Govindarajoo受访指出，在全球化的进程中，企业并购已经非常普遍，但他们能向会员保证，工会仍然维护受并购行动影响的员工的权利。另一方面，工会也协助工友接受再培训以提升技能，使工友能得到更好的工作和机会。

员工何去何从？

可能扩展职业发展空间

并购行动也未必就一定是坏事。从事海事工程业的杨小姐加入公司4年，公司今年被一家上市公司收购，但杨小姐受访时却认为这也许是一件好事。

她指出，公司并购其实就是员工变相地跳槽，一方面薪水和福利都没减，另一方面职业可能有更多的发展机会。

杨小姐原本就职的公司职员少，而且又是家族生意，职业发展空间不大，公司在管理方面也比较松散。杨小姐在旧

公司工作时，样样都要“一脚踢”。

新公司接替之后，管理层也大换血，采用一套系统化的科学管理方法。虽然从新公司加入的同等级新同事多了，竞争也更激烈，但杨小姐觉得新管理层更强调唯才是用，让她能一展所长。

她也认为，公司被并购的经历也是锻炼人的一个好机会。她不会离职，反而觉得工作更有推动力和挑战性了。

公司并购其实就是员工变相地跳槽，一方面薪水和福利都没减，另一方面职业可能有更多的发展机会……公司被并购的经历也是锻炼人的一个好机会。

杨小姐 从事海事工程业

世界著名人力资源顾问公司Watson Wyatt在对全球各地190家的高级管理人员进行调查后发现，多达76%管理者认为留住关键性人才是并购行动中最重要的因素。

留住关键人才是首要关键

其实，要想达到并购的协同作用，防止人才流失才是关键。

世界著名人力资源顾问公司Watson Wyatt在对来自巴西、中国、香港、美国、新加坡、菲律宾和韩国等190家的高级管理人员进行调查后发现，多达76%的管理者认为留住关键性人才是并购行动中最重要的因素。

专家因此归纳以下三点，供涉及并购行动的公司参考：

1.要系统化地评估员工。在并购行动中，双方公司或企业的人力资源部(HR)需要一起讨论各自的人力资源并进行对比分析。要确定重要职位与重复的职位，并对所有员工进行全面评估。对于重要职位的员工，公司应该综合多方面的评价，以防止错过具有潜力的关键员工。

2.裁员赔偿要人性化。作为HR，要为被淘汰的员工争

取最大的利益，体现HR的人性化。千万不要在这个时候为经济补偿斤斤计较，因为这关系到留在公司的员工对公司的看法。做得好能稳定军心，赢得留下来的人的好感；做得不好，就会让留下来的人心寒。

3.与员工保持有效沟通。一旦并购行动发生，各种传言就会扰乱人心。面对员工的疑问，只有保持沟通才能减少员工的不安定感。多和员工面

谈，了解他们的想法，传达公司上层的信息，也能降低员工对被并购后的抵触心理。良好的沟通才能保证未来企业文化和员工的融合。

最容易受合并与收购影响的行业包括：

- IT和电脑业
- 金融服务
- 药剂和保健服务
- 传统制造业

IN BRIEF

IT IS normal for some employees to feel alienated and confused after a merger or acquisition. After all, the newly formed company or the "acquiring" company may have a completely different corporate culture.

However, human resource company GMP Group pointed out that conflicting corporate cultures is not the main reason why employees of companies undergoing merger and acquisition (M&A) leave.

It said that if the new management and human resource department can communicate well with the staff of the old firm, it can prevent the exodus of talented people. The management needs to focus on retraining and mapping out career opportunities for staff from the old firm, it said.

Experts pointed out that middle-aged non-technical staff are usually more affected by M&As. "Without professional qualifications or specific technical skills, these people have less bargaining power," said a psychologist. Combined with family and financial obligations, these people feel more pressure when faced with uncertainties, he said.

The insecurity that these people feel will erode their loyalty to the firm, make them fidgety, and ultimately affect their performances at work, he said.

Experts said that in order to retain the best talents in a M&A, firms should evaluate all employees systematically and comprehensively; retrenchment compensation packages have to be "humane" to keep staff morale up; firms must also maintain effective communication with staff to allay fears and combat negative rumours.

我的字典 HELPDISK

窘境 jiǒng jìng: Predicament

唯才是用 wéi cái shì yòng: Meritocracy

协同作用 xié tóng zuò yòng: Synergy

融合 róng hé: Inosculate