从磨合到发展：企业并购中知识员工心理整合的案例研究

颜士梅　张　钢

（浙江大学管理学院，杭州　310058）

［摘　要］本研究基于循证管理观点，以并购企业 Hardman 公司为案例，分析了知识员工在心理并购阶段从磨合转化为发展的内在机理。分析结果显示：原来自不同组织的知识员工由于都自矜其所拥有的经验证据或者研究证据，因此出现了拥有不同经验证据的知识员工间的相互排斥，以及拥有研究证据的知识员工对拥有经验证据的知识员工的相对低视。这是其磨合的关键表征。而从磨合到发展的转化过程则通过兼容式整合和吸纳式整合来实现，即通过发掘不同经验证据间的协同关系，而使拥有不同经验证据的知识员工从相互排斥转化为彼此认可和包容；通过发掘经验证据与研究证据间的转化关系，而使拥有研究证据的知识员工与拥有经验证据的知识员工从低视转化为认可和接纳。该转化过程最终促进了知识员工间的彼此认同和尊重，优化了生产流程并提升了产品质量，最后获得了知识员工对新组织的认同，进而实现了有效的心理整合。

［关键词］并购；循证管理观点；ASA 模型；知识员工；案例研究

引　言

并购包含收购和合并（Hagedoorn 和 Duysters，2002），是许多企业实现公司发展或者创业目标的重要方式。在这一过程中，人力资源的整合，尤其是知识以及知识员工的有效整合至关重要（Ranft、Lord，2000；Weber、Tarba，2010；Yan、Wang，2008）。然而，以往相关研究发现，在人员整合过程中，由于并购双方或者几方群体间的文化差异或者相对地位的问题，并购后员工或者知识员工间容易产生冲突、不信任、离职等问题（Cartwright、Cooper，1995；Hambrick、Cannella，1993；Ranft、Lord，2000；Bijlsma-Frankema，2001，2004），进而难以有效整合。这样，基于 Schneider（1987）提出的 ASA（Attraction-Selection-Attrition）模型，并购后的整合过程往往会成为并购双方或者几方群体间的漫长而又艰难的磨合过程（Attrition，A），如何将磨合过程转化为知识员工的发展过程（Development，D）就成为非常值得深入探讨的问题（颜士梅，2012）。

由于在企业并购中，原来自不同组织的知识员工往往拥有不同产品生产的经验证据（Experiential Evidence）或者研究证据（Research Evidence），而有效整合这些证据就可能成为有效整合知识员工的关键。这样，为了揭示企业并购整合中，怎样将并购双方或者多方群体中的知识员工的

［基金项目］国家自然科学基金重点项目（71232012）。

［作者简介］颜士梅，女，汉族，1969 年 3 月生，博士，浙江大学管理学院副教授、博士生导师，主要研究方向为人资源管理与组织行为。张钢，男，汉族，1966 年 2 月生，博士，浙江大学管理学院教授、博士生导师，主要研究方向为组织理论和组织行为。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

磨合转变为发展，本研究尝试引入循证管理观点（Evidence-based Management Perspective，EBMP）（Briner，2009；Rousseau，2006，2011），从多证据整合的视角，运用单案例研究方法，来揭示从知识员工磨合转化为发展的内在机理，进而为企业并购中知识员工有效整合策略的构建提供理论指导，也进一步丰富并购中人力资源整合的相关文献。

另外，鉴于并购是一个包含前并购（Pre-merger）阶段、并购计划阶段、并购宣布阶段、初始并购阶段、正式法律上的并购阶段、后并购（Post-merger）阶段和心理并购（Psychological Merger）阶段等多阶段的过程（Buono、Bowditch，1989；Dempsey、Mckevitt，2001），所以，要明确本研究主要聚焦的阶段。由于本研究要分析并购中怎样尽快将知识员工的磨合转化为发展，因此，主要聚焦在心理并购阶段，即磨合（Attrition）阶段（颜士梅，2012）。本文仍然沿用 Ranft 和 Lord（2000）关于并购企业知识员工的包含类别，即包含管理人员和专业（技术）人员。

一、理论背景

（一）ASA 模型和循证管理观点（EBMP）

根据吸引（Attraction，A）—选择（Selection，S）—磨合（Attrition，A）模型（以下简称 ASA 模型）（Schneider，1987；Schneider 等，1995），个体留任于组织的过程就是一个双方将个体个性、兴趣和能力等特征与组织文化、结构和领导风格等组织特征进行是否匹配的评估、彼此选择和磨合的过程，该过程强调个体与组织的匹配性，使那些匹配于组织的个体得以留任。同时 ASA 模型也强调经过包含吸引—选择—磨合三个阶段的互动循环过程，会导致组织内部成员越来越同质（Schneider 等，1998；Ployhart 等，2006；Hmieleski 等，2012）。在并购情景下，其磨合过程主要体现为心理并购过程，即形成组织认同的过程；然而，由于并购双方或者多方的文化差异或者相对地位问题，在磨合过程，不适应新组织的员工或者知识员工通常不会像一般组织内的员工那样尽快离开组织，而是仍然可能留在并购后的新组织中，但是却很难认同并购对方或者新并购组织，从而形成各自的利益集团（颜士梅，2012）。这样，在并购情景下，个体与组织的磨合过程往往成为真正的损耗过程，并且会比较漫长；那么，怎样努力改变这一磨合过程，使并购双方或者多方员工都得到发展，进而真正有效整合，就成为并购中很值得深入研究的一个问题。而以往 ASA 模型相关研究在强调人—组织匹配以及组织同质性的同时，也尝试将该模型引入个体薪酬模式选择以及个体职业生涯发展和创业选择的研究中（Lynn 等，2011；Baron 等，2013），却鲜有单独聚焦在磨合阶段而分析其怎样缩短或者改变的研究，也较少有针对并购情景的讨论。鉴于此，本研究锁定在并购中的磨合阶段（即心理整合阶段），引入循证管理观点，深入分析将磨合阶段转化为发展阶段的内在机理。

循证管理观点（EBMP）强调组织管理和决策要依据证据（Evidence），尤其是科学研究证据，才能有效提升管理及决策质量，进而促进绩效（Rousseau，2006）。循证管理观点自 20 世纪 80 年代在临床医学领域提出以来，慢慢扩展到管理学，具体如人力资源管理领域，并得到该领域相关研究者和实践者的关注（Briner，2009；Rousseau，2006；Pfeffer、Sutton，2006；Rousseau、Barends，2011）。循证管理是发现有效证据并使用这些证据的过程，因此“证据”就成为循证管理的核心。为了强调这一核心，研究者用“强度”（Strength）（具体是指证据接近真实的程度、影响力的大小和在实践中的适用性）这一概念来表征证据的信度和效度（Sackett 等，1996；Reay 等，2009）。而概括以往循证管理相关文献发现，针对“证据”存在三种不同的观点：一为研究证据观；二为研究证据和经验证据观；三为多重证据观（颜士梅、梅丽珍，2013）。研究证据观强调最佳科学研究证据在组织管理和决策中的作用，认为这种科学研究证据是唯一可依赖的证据

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

（Walshe、Rundall，2001；Young，2002）。而研究与经验证据观则认为在组织管理与决策过程中，个体经验与由系统研究而得到的科学研究证据同样重要，因此循证管理应该依据经验和研究结论这两种证据（Sackett 等，1996）。多重证据观认为组织管理与决策应该依据研究证据、个人经验、情景证据以及利益相关者观点这四类证据，才能提升质量进而促进绩效（Pfeffer、Sutton，2006；Briner 等，2009）。鉴于一方面，这三种证据观都分别强调了研究证据的作用；另一方面，后两种证据观也都强调经验证据在管理和决策中发挥的重要作用，而中国情景则特别强调经验在其中的作用（List，2003；Yates 等，1998）。因此，本研究采用研究证据与经验证据相结合的双证据观来对研究问题进行分析。

循证管理的核心思想是基于证据的管理或者决策能够提升质量，进而能够促进其有效性（Rousseau，2006；Reay 等，2009）。那么，企业并购中，并购双方或者多方知识员工将磨合过程转变为发展过程同样基于循证管理的思路来进行也许会更加有效。正是基于此，本研究针对一个成功将知识员工磨合过程转化为发展过程的并购案例，即 Hardman 公司[①]，引入 EBMP，从双证据视角出发，探索其从磨合到发展的内在机理。

（二）并购中人员整合的关键影响因素

概览以往关于并购中人力资源整合的研究文献，会发现主要有两个关键因素影响着并购中员工的有效整合，一为组织文化差异，二为相对地位感知。

并购中员工或者知识员工的离职是其有效整合的一个关键风险（颜士梅等，2013）。员工尤其是被并购企业的知识员工的离职在并购中较为常见（Hayes、Hoag，1974；Buono、Bowditch、Lewis，1985），其离职的一个关键影响因素为文化差异。以往研究者 Cartwright 和 Cooper（1993，1995），Mirvis 和 Marks（1992）以及 Lubatkin 等（1999）都强调了并购双方或者多方的文化差异会导致文化震荡或者文化冲突，并进而会导致员工尤其是被并购企业管理人员的离职。由此可见，并购双方或者多方的文化差异是影响员工有效整合的重要因素。

在并购中的心理并购阶段，知识员工整合的关键风险是信任和认同缺失，而其关键影响因素为文化差异和相对地位感知（颜士梅，2012）。以往研究者 Hambrick 和 Cannella（1993），Lubatkin 等（1999）以及 Ranft 和 Lord（2000）都强调了相对地位感知对员工离职的显著影响；而 Terry 和 O'Brien（2001）则分析了相对地位感知对员工认同并购后的新组织的影响。可见，相对地位（并购中员工感知到的相对于原来自其他企业的员工的地位）是影响员工或者知识员工有效整合的关键因素。

那么，如何减轻文化差异对知识员工整合所带来的负面影响以及如何避免相对地位问题的出现，进而有效整合并购双方或者多方知识员工就值得进一步探索。然而，以往的研究还相对欠缺讨论，也缺乏引入循证管理观点所进行的分析。

这样，本研究在 ASA 模型分析的基础上，引入 EBMP，针对 Hardman 并购案例，深入分析其如何避免文化差异和相对地位在磨合阶段所带来的负面影响，并尽快将知识员工的磨合阶段转化为发展阶段。

二、方　法

案例研究通常允许研究者对真实生活事件展开体认式理解而被视为检视复杂社会现象的首选研究策略（Yin，2003），并且案例研究方法相对于其他基于大样本获取数据的研究方法，具有能

① 该案例曾经运用于其他研究中，但关键分析资料和分析视角不同。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

够获取丰富、详细和深入信息的特征（Berg，2001）；案例研究还能提供在极其稀少或极端的情况下探究一种重要研究现象的机遇（Eisenhardt、Graebner；2007）；而单案例研究方法不仅有助于捕捉在管理实践中所涌现出的新现象，还会有助于发现内在不同阶段的变化情况，从而能够更好地检视研究问题（Pettigrew，1990）。鉴于此，本研究为了揭示并购企业在知识员工整合中如何将磨合阶段转化为发展阶段，进而明确该转化的内在机理，而采用了能够内含阶段变化并富有详细信息的单案例进行研究。该案例为一个成功整合知识员工的企业合并案例，即 Hardman 公司。

（一）案例选择和数据收集

1. 案例选择

根据 Eisenhardt 和 Graebner（2007）的观点，理论抽样法对单案例研究而言较为合适。因此，本研究在案例选择上采用了理论抽样法。在案例选取时，主要考虑了如下因素：①并购目的。研究者首先对包含并购目的、形式、时间等的并购背景信息通过访谈获得，进而明确了其是旨在建立新业务的创业型并购（合并）。因为创业型并购是为了公司的内创业，因此需要员工的高水平整合。只有高水平员工整合才能成为分析本研究问题的情景。②知识员工整合成效。为了明确该点，本研究针对案例企业进行了跨度三年的纵向跟踪式调研，发现该案例企业知识员工整合较为成功。因为只有人力资源成功整合的案例才能发现其从磨合到发展的内在机理。概括被选案例的基本信息如表 1 所示。

表 1　案例基本信息

案例	地区	企业性质	具体名称	并购目的	并购时间	调研时间
纵向案例	浙江	国有企业	Hardman 有限公司的合并重组	建立新业务	2009 年 7 月	2010 年 2 月 2010 年 8 月 2011 年 10 月 2014 年 1 月

2. 数据收集

Hardman 案例材料通过 4 个时段收集：T1 阶段的访谈在 2010 年 2 月，即公司重组后的 7 个月。在该阶段主要通过收集公司相关网站资料和纸质资料以及深度访谈获得数据。被访谈者主要为并购过程的关键参与者，如生产部长、办公室主任和生产部副部长。T2 阶段的访谈在 2010 年 8 月进行，即公司重组后的 1 年零 1 个月进行。主要深度访谈了两位关键并购参与者，即生产供应部部长和副部长。T3 阶段的访谈在 2011 年 10 月进行，电话主要访谈了并购参与者生产供应部部长，还对开始接听电话的技术人员进行了初始访谈。T4 阶段的访谈在 2014 年 1 月进行，电话主要访谈了并购参与者，即新生产供应部部长；同时还对一位技术人员进行了佐证访谈。通过 T1 和 T2 时间段的调研，获得了知识员工整合过程中从 A 阶段转化为 D 阶段的具体资料；而通过 T3 和 T4 时间段的电话访谈，进一步跟进确认知识员工整合是否获得了成功。前两次的访谈皆为现场访谈，一般为 3~4 个小时；后两次访谈约为半小时。访谈后尽快将所获取的资料转为 Word 文档，为后续分析奠定了良好基础。具体访谈对象如表 2 所示。

表 2　访谈对象的背景信息

职位	原来组织	性别	年龄	访谈方式	访谈时间
生产部长	合并前的 A 公司	男	约 30 岁	现场面谈	2010 年 2 月
生产部副部长	合并前的 B 公司	男	约 40 岁	现场面谈	2010 年 2 月
办公室主任	合并前的 C 公司	男	约 50 岁	现场面谈	2010 年 2 月

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

续表

职位	原来组织	性别	年龄	访谈方式	访谈时间
生产供应部部长	合并前的 A 公司	男	约 30 岁	现场面谈	2010 年 8 月
生产供应部副部长	合并前的 B 公司	男	约 40 岁	现场面谈	2010 年 8 月
生产供应部部长	合并前的 A 公司	男	约 30 岁	电话访谈	2011 年 10 月
一般技术人员	合并前的 A 公司	男	约 30 岁	电话访谈	2011 年 10 月
生产供应部部长	合并前的 B 公司	男	约 40 岁	电话访谈	2014 年 1 月
一般技术人员	合并前的 C 公司	男	约 30 岁	电话访谈	2014 年 1 月

为了保证研究的信度效度，本研究在资料的获取过程中，建立了研究资料库和研究计划书，并采用了三角检验策略（Yin，2003；Fielding N.，Fielding J.，1986；Patton，1987）。例如，研究者为了获取所需要的详细资料，深度访谈了来自合并前不同组织的关键并购参与者，旨在交叉验证数据的可靠性。再如，研究者还采用纸质材料获取与访谈资料获取相结合的方法来保证所获资料的丰富性和可信性。另外，研究者还采用纵向追踪的多期资料获取方式，从而进一步验证前期获取数据以及确认知识员工整合的发展趋势。通过上述策略，能够保证研究的信度和效度。

（二）数据分析

案例资料的分析包括两个阶段。第一阶段，基于循证管理观点，将所获取的关于知识员工磨合的资料进行编码。旨在明确拥有不同经验证据的知识员工之间，以及拥有经验证据的知识员工与拥有研究证据的知识员工之间，发生了怎样的冲突或者磨合。第二阶段，基于循证管理观点，编码关于知识员工发展的相关资料。旨在明确拥有不同经验证据的知识员工，以及拥有经验证据与拥有研究证据的知识员工，怎样将磨合化解为发展。最后，整合两阶段编码结果，从而揭示知识员工整合从磨合转化为发展的内在机理。

1. Hardman 的知识员工背景信息

Hardman 公司是一家大型国有集团公司下的一个子公司，根据集团公司的战略需要，在 2009 年 7 月由该集团下的三个子公司的部分技术人员、管理人员以及集团设计部的一部分设计人员合并重组而成，其目的是组建一个专门生产膨胀（压缩）机的新公司，是典型的创业型并购。这样，Hardman 公司成员主要来自四个不同的组织（分别为 A、B、C、D），具体成员信息如表 3 所示。

表 3　Hardman 公司人员来源信息

原来组织	A 公司	B 公司	C 公司	D 部门	其他
人数	38 人	38 人	5 人	8 人	4 人
人员类型	技术人员	技术人员	中高层管理人员	设计人员	返聘人员

如表 3 所示，来自 A 公司的 38 人都是技术人员，拥有丰富的生产程序及工艺知识，其与核心生产技术密切相关；而来自 B 公司的 38 人同样都是技术人员，也拥有丰富的生产经验，其与核心生产技术一致；来自 C 公司的都是技术导向的中高层管理人员，具体包括新公司的董事长、总经理、生产部长、装配和调试主任等；来自 D 部门的 8 人都是专业设计人员［专门设计膨胀（压缩）机图纸］，经历过严谨的专业训练，并拥有丰富的专业知识。来自这四个组织的成员组建在一起专门生产膨胀（压缩）机。由此可见，来自这四个组织的成员都是知识员工（包含专业技术人员和管理人员），并且这些知识员工要进行有效整合，才能很好地实现并购的创业目标。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

2. 基于 EBMP 的知识员工磨合的编码

该部分主要基于 EBMP，针对来自四个组织的知识员工在工作互动中磨合或者冲突的相关资料进行编码。就该部分的编码而言，具体采用了基于隐性内容的内容分析技术，由本文的两位作者作为编码者进行了编码。主要包括如下步骤：首先，基于以往文献和研究目的建立了包含“典型案例资料—证据类型—所表征的证据关系—所表征的知识员工关系—所对应的以往研究中的有效整合影响因素”的编码表；其次，两位编码者[①]针对所对应的案例资料独立进行编码（编码前就编码内容、编码规则等进行了充分沟通）；最后，彼此核对编码结果，就无法达成一致之处进行了讨论。

总体来讲，两位编码者在知识员工磨合部分的编码上，最后的编码者间的一致性系数皆为 1.0。具体编码结果如表 4 所示。

表 4　知识员工磨合的具体编码结果

典型案例资料	证据类型	所表征的证据关系	所表征的知识员工关系	所对应的以往研究中的有效整合影响因素
“大家各带着自己原来的生产套路来一起工作。比如：原来 A 公司的员工在生产程序和工艺上与其他人员不同，原来 B 公司来的人员以及其他分公司来的员工也同样存在这个问题。大家都想维护以前的生产习惯，因此就导致了矛盾”	多种经验证据	多种经验证据不相容	拥有不同经验证据的知识员工互相排斥	文化差异
“比如我根据生产需要安排一个计划或者一个图纸任务时，他们（设计人员）总是说‘凭经验怎么行呢？凭生产压缩机员工的经验不可以的!’，他们强调经验没有科学性，应该严格按照图纸。因此生产计划难以付诸实施”	研究证据与经验证据	研究证据比经验证据可信	拥有研究证据的知识员工低视拥有经验证据的知识员工	相对地位
“在生产上，我们来自 A 公司的会说我们原来是怎样的，应该那样进行。原来自 B 公司的员工就说他们原来是怎样的，他们那样好。互相不买账，彼此不服气”	两种经验证据	两种经验证据不相容	拥有不同经验证据的知识员工互相排斥	文化差异
“过去设计院与下面生产工厂脱节，设计院设计图纸，生产工厂的工人就生产。生产出来的东西是不是同图纸一模一样，也不一定，能用就可以。目前我们新组建了公司后，大家都在一起了，这些问题就暴露了。设计人员就指责我们没有按照设计来做，并意指生产部的生产人员都是农民，不懂什么，就要按照图纸生产，生产部靠的就是设计；而我们生产部门的生产人员总是认为我们是一线的，最重要，知道什么能够生产出来，认为图纸画得再好，制造不出来也没有用。这样，制造工人与设计人员就形成了矛盾”	经验证据与研究证据	研究证据比经验证据可信	拥有研究证据的知识员工低视拥有经验证据的知识员工	相对地位
编码者间的一致性系数	1.0	1.0	1.0	1.0

由表 4 可以发现，原来自不同组织的知识员工在 A 阶段的磨合主要体现为两点：①拥有不同经验证据的知识员工相互排斥；②拥有研究证据的知识员工对拥有经验证据的知识员工相对低视。前者是由于原来自不同组织的知识员工都拥有较为丰富的生产经验，但是其带着原来各自的工艺、流程和习惯，并且各自维持和保护，因此，拥有不同经验证据的知识员工在任务互动过程中会彼此难以认同、相互排斥。这体现为并购各方文化差异所引致的排斥和冲突。就后者而言，是由于原来自并购一方组织的知识员工拥有丰富的专业知识和研究证据，并且认为研究证据比经验证据

① 两位编码者为本文的两位作者。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

更加可靠；而另一方则仅仅拥有生产过程所积累的经验证据；这样，那些拥有研究证据的知识员工就相对自矜，并借此低视拥有经验证据的知识员工，使得拥有经验证据的知识员工感知到相对于拥有研究证据的知识员工的较低的社会地位，进而导致了磨合或者冲突。知识员工的有效整合变得比较艰难。

3. 基于 EBMP 的知识员工整合发展的编码

基于 EBMP，针对案例中知识员工磨合转化为发展的资料进行编码。编码具体包括如下步骤：第一，依据以往文献和研究目的构建包含“典型案例资料—所表征的证据类型—所表征的证据关系—所表征的知识员工关系—所体现的转化策略”的编码框；第二，仍然由前面参与编码的两位编码者独立针对案例资料进行编码（编码前就编码规则和目的等内容进行了充分沟通）；第三，对编码结果进行核对，针对不一致之处进行了讨论。初始编码结果显示，在“转化策略”上的编码，两位编码者都认为存在两类不同的转化策略，但是在用词上，例如，是用“包容”还是“兼容”更匹配，不是很一致。经过讨论和推敲，最后两位编码者达成了一致，编码者间的一致性系数为 1.0。具体编码结果如表 5 所示。

表 5　知识员工整合发展编码结果

典型案例资料	所表征的证据类型	所表征的证据关系	所表征的知识员工关系	所体现的转化策略
“如在转子探伤上，原 B 公司那批人认为超声波探伤不必要做，只做磁粉探伤就比较合适了。他们过去一直都是这样的。但我们 C 公司的人则认为磁粉探伤仅探表面，超声波探伤可以探内部结构，因为我们一直用超声波探伤。结果争论不下，最后达成协议，两个都做。这样就提高了产品检验标准，也就促进了产品质量的提高”	两种经验证据	两种经验证据的协同关系	拥有不同经验证据的知识员工彼此认可和包容	兼容式整合
“另外，原 B 公司那批人掌握一个阳极氧化工艺，这个工艺是一种可以提高叶轮表面硬度的工艺。在这个工艺中，他们很强调叶轮表面硬度要通过测其厚度来把握和提高。他们认为这样好，有利于硬度提高。我们原 C 公司和 A 公司人员当时比较忽视，而他们很强调。后来我们注意了这个问题，在生产中改进了，也进行了阳极氧化”	原经验证据；新经验证据	原经验证据向新经验证据的转化关系	无经验证据的知识员工接纳拥有经验证据的知识员工	吸纳式整合
“还有如涡壳试压问题上，我们将涡壳全部加工好后，要进行试压测试。我们 C 公司原来只试水压，B 公司原来只试气压。试水压，能测试强度，但不一定气密性好；而气压测试能测试其气密性。我们强调只测试水压就可以了。他们 B 公司人员强调，国外都测试气压，不测试经不起考验。当时大家争论很激烈，后来达成协议，都进行测试。这样就促使产品检验标准和质量的进一步提高”	两种经验证据	两种经验证据的协同关系	拥有不同经验证据的知识员工彼此认可和包容	兼容式整合
“关于产品加工工作中，原来 A 公司和 B 公司那批人中有很多经验非常丰富的老师傅，他们强调说按照图纸不好，要按照经验。原来 D 部门的设计师们则强调经验没有科学性，应该严格按照图纸。两方经常互不服气。结果，我们让老师傅与设计师多沟通，并召集会议让他们彼此讨论，让有经验的老	经验证据与研究证据	经验证据向研究证据的转化关系	拥有研究证据的知识员工接纳拥有经验证据的知识员工	吸纳式整合

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

续表

典型案例资料	所表征的证据类型	所表征的证据关系	所表征的知识员工关系	所体现的转化策略
师傅将生产中的问题和经验采用书面反馈的方式提交给我们和设计师；设计师对合情合理的建议也会采纳，也会改。最后是经验加设计，即设计中考虑了老师傅的经验的因素，这样使设计更加完善，从而有利于产品的顺利生产”				
编码者间的一致性系数	1.0	1.0	1.0	1.0

由表 5 的分析结果可以发现，将原来自不同组织的知识员工磨合转化为发展的策略主要有两个：①兼容式整合策略；②吸纳式整合策略。第一个策略，是通过发现原来自不同组织知识员工的不同经验证据在促进生产流程的优化或者产品质量的提升上具有协同关系，从而将不同种类的经验证据皆包容于生产过程中，进而认同和兼容了拥有不同经验证据的知识员工，达到有效整合和共同发展。第二个策略，主要是通过发现原来自不同组织知识员工的经验证据在生产过程中能够转化为有利的新经验证据或者研究证据，从而使管理人员或者拥有研究证据的知识员工很快接纳和认同拥有经验证据的知识员工，进而使磨合转化为共同发展。

兼容式整合策略主要针对拥有不同种类经验证据的知识员工之间的整合和发展。该策略的前提是发现原来自不同组织知识员工的不同经验证据，都能够优化现有生产工艺水平或者提高生产技术和产品质量。该策略使持有不同经验证据的员工都得到认可和尊重，避免了因为生产工艺或者操作方法的差异（文化差异）而带来的疏离和冲突，进而使其能够真正融入现有产品的生产和现有组织中。

吸纳式整合策略则针对拥有经验证据的知识员工与拥有研究证据的知识员工之间的整合，以及拥有某类经验证据的知识员工与无该类经验证据的知识员工之间的整合。该策略的前提是发现原来自不同组织知识员工的某类经验证据能够转化为匹配的研究证据或者新经验证据，从而服务于产品生产过程或者质量的提升。该策略能够使拥有研究证据的知识员工或者管理者慢慢接纳和认可拥有经验证据的知识员工，并进一步尊重和认同他们，从而避免了由相对地位差异而导致的非公平对待或者低视，进而促进了知识员工的有效整合和共同发展。

4. 编码结果整合

对第一阶段的知识员工磨合的编码结果和第二阶段的知识员工发展的编码结果进行整合，可以发现 Hardman 公司在知识员工的心理整合阶段，主要通过不同经验证据以及研究证据的有效结合，进而整合了来自不同组织的知识员工，使其从磨合快速转化为发展。具体转化模型如图 1 所示。

图 1 显示，将知识员工磨合转化为发展的路径主要有两条。第一，将不同经验证据间的不相容关系尽快转化为彼此的协同关系，进而使拥有不同经验证据的知识员工由原来的相互排斥转化为彼此认可和包容。这体现了兼容并包的整合理念，因此被称为兼容式整合策略。该策略避免了由文化差异问题而引致的冲突。第二，将研究证据在可信度上优于经验证据的理念提升为经验证据与研究证据可以相互转化的理念，进而使拥有研究证据的知识员工或者管理者由原来对拥有经验证据的知识员工的低视转变为认可和接纳。这体现了公平吸纳的整合理念，因此被称为吸纳式整合策略。该策略避免了由相对地位问题而引致的冲突。

由图 1 不难发现，案例企业知识员工实现心理整合的关键是平等看待各种经验证据以及研究证据对产品生产的价值，发掘不同经验证据间的协同关系以及经验证据与研究证据间的转化关系，

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

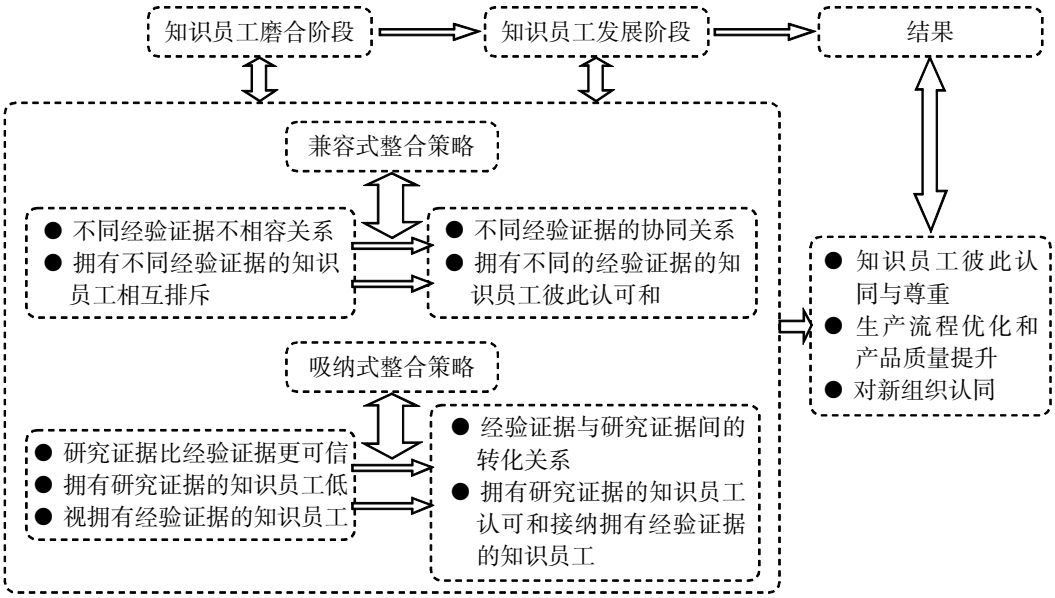


图 1　磨合阶段转化为发展阶段的内在机理

进而使拥有不同经验证据或者研究证据的知识员工能够彼此认可、尊重和合作。因为，这一方面，能够使知识员工皆聚焦于自身经验证据或者研究证据的价值以及新组织业务和目标，进而能够直接促进对新组织的认同；另一方面，也能够使产品生产建立在多样丰富证据基础上，促进生产过程的优化和产品质量的提升，从而能够通过提升来自不同组织的知识员工对新产品及业务的信心，而进一步提升这些知识员工对新组织的认同。正如调研资料所显示："原来遇到生产问题，大家各持己见，就进行不下去了，只能暂且停产。目前这类问题也还有，但不多了。部门与部门之间的沟通也有了明显进展。"可见，当知识员工解决了生产证据上自矜的问题时，知识员工间的磨合或者冲突就减少了。追踪调研材料还显示："大家也领悟了，知道产品做好了，品牌做好了，大家才会好；而要做好产品，只有各部门齐心协力，没有其他捷径。因此，各部门间的不信任、互相不支持的现象就慢慢少了。企业也越来越是大家共同的企业了。"后续的追踪资料中还提到："目前，我们公司已经重组得非常好了，原来的摩擦几乎没有了，这是值得骄傲的。"这表明原来自不同组织的知识员工都对新的并购企业产生了认同，实现了有效的心理整合；知识员工们也为这样的整合感到自豪。

三、结论与讨论

本研究基于循证观点，分析了并购企业 Hardman 公司知识员工从磨合阶段转化为发展阶段的内在机理。分析结果显示：原来自不同组织的知识员工由于都自矜其所拥有的经验证据或者研究证据，因此出现了拥有不同经验证据的知识员工间的相互排斥，以及拥有研究证据的知识员工对拥有经验证据的知识员工的相对低视。这是他们磨合的关键表征。而从磨合到发展的转化过程则通过兼容式整合和吸纳式整合来实现，即通过发掘不同经验证据间的协同关系，而使拥有不同经验证据的知识员工从相互排斥转化为彼此认可和包容；通过发掘经验证据与研究证据间的转化关系，而使拥有研究证据的知识员工对拥有经验证据的知识员工从低视转化为认可和接纳。该转化过程最终促进了知识员工间的彼此认同和尊重，优化了生产流程并提升了产品质量，最后获得了知识员工对新组织的认同，进而实现了有效的心理整合。

本研究细化了并购人员整合研究，能够贡献于该领域文献。以往关于并购中人员整合的研究

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

先后明确了并购中人员离职问题的普遍性和严重性（Fama，1980；Walsh，1989；Krug、Hegarty，1997）、并购中人员离职的原因（Hambrick、Cannella，1993；Ranft、Lord，2000；Cartwright、Cooper，1993，1995）、并购中人员的认同以及信任问题（Haunschild，1994；Searle 和 Ball，2004；Maguire 和 Phillips，2008），以及并购中知识员工整合风险（颜士梅，2012，2013）等问题；以往研究也明确要有效整合并购中的知识员工需要建立新的整合理念，即从 ASA 整合理念发展到 ASD（Attraction—Selection—Development）整合理念（颜士梅，2012），因为 ASD 模型强调变革背景下吸引—选择—发展而不是磨合的过程，将重心放在通过变革型领导而促进组织及员工的成长和发展上（Wang，2012）。但是在组织变革背景下如何从磨合转化为发展的探讨却较为欠缺。正是鉴于此，本研究引入循证观点，从不同证据间关系的视角挖掘了从磨合转化为发展的内在机理，从而也提供了一种有效整合知识员工的视角及策略。因此，本研究细化了并购中关于“人”的整合的研究，丰富了该领域文献。

本研究在一定程度也延伸了循证管理的相关研究。循证管理观点自 20 世纪 80 年代兴起于医学领域以来，慢慢在管理与人力资源管理领域得到应用和推广（Briner，2009；Preffer、Sutton，2006；Rousseau，2006；Reay 等，2009）。尽管以往关于循证管理的研究已经表明使用证据进行决策或者管理能够使组织更具竞争优势（Terpstra，1997，2012）；但是，目前关于循证管理的研究还处在初始阶段，相关文献主要聚焦在证据内涵及测量上（Briner 等，2009，Young，2002；Sackett 等，1996；颜士梅、梅丽珍，2013），循证决策或者循证管理实践的前因变量（Pfeffer、Sutton，2006；Rousseau，2006；Aarons，2006），以及循证决策或者循证管理实践对组织权力机制、决策效果和绩效的影响上（Rousseau，2006；Hovman、Gillespie，2010），尚欠缺不同类型证据怎样结合或者交互影响进而影响绩效的研究，也欠缺将其引入并购人员整合领域分析不同证据怎样彼此影响进而对整合效果产生影响。而本研究则尝试将循证管理观点引入并购整合领域，运用案例初步揭示了不同证据怎样彼此结合进而影响知识员工的有效整合。这样，本研究延伸了循证管理的相关研究，丰富了该领域文献。

本研究结论对并购中知识员工整合实践也具有启发。首先，本研究结论表明，并购中，当并购目标和整合目标明确统一时，知识员工的冲突主要表现在生产相关证据（包含经验证据和研究证据）的冲突上，因此在知识员工整合过程中，要关注其经验证据或者研究证据的差异，以及可能导致的冲突或者磨合；进而为预测可能的整合难题以及制定预案做好准备。其次，本研究结论表明及时将不同证据间的不相容或者优劣关系转化为协同及转化关系，就会化解拥有不同经验证据或者研究证据的知识员工间的冲突，进而能够使所有知识员工的价值在新组织中得到体现。这意味着在知识员工整合实践中，新并购组织的管理者要有效进行知识员工的整合就要尊重来自不同组织知识员工的知识及其差异，还要进一步将这些存在差异的知识和证据在生产中充分运用。换言之，使每位拥有不同生产证据的知识员工的价值在组织发展和并购目标达成的过程中得到充分体现是有效整合知识员工的关键。

本研究为单案例研究，因此，在研究结论的外部效度上还需进一步验证。这样未来研究可以运用循证管理观点进行基于大样本的实证检验，可以进一步分析知识员工整合过程中，知识员工所拥有的不同证据或者不同类型证据的交互作用对整合绩效产生了怎样的影响。另外，也可以运用知识员工整合成功和失败的案例进行对比分析，进而发现其在证据冲突和整合上的差异，从而进一步验证本研究结论。

〔参考文献〕

[1] Aarons G. A. Transformational and Transactional Leadership: Association with Attitudes Toward Evidence-based Practice [J]. Psychiatric Service, 2006, 57 (8): 1162-1169.

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

[2] Baron R. A., Franklin R. J., Hmieleski K. M. Why Entrepreneurs Often Experience Low, not High, Levels of Stress: The Joint Effects of Selection and Psychological Capital [J]. Journal of Management, 2013 (7): 1-27.

[3] Berg B. L. Qualitative Research Methods for the Social Sciences (Fourth Edition) [M]. Copyright by Allyn & Bacon, A Pearson Education Company, 2001.

[4] Bijlsma-Frankema K. Dilemmas of Managerial Control in Post-acquisition Processes [J]. Journal of Managerial Psychology, 2004 (19): 252-269.

[5] Bijlsma-Frankema, K. On Managing Cultural Integration and Cultural Change Processes in Mergers and Acquisitions [J]. Journal of European Industrial Training, 2001 (25): 192-208.

[6] Briner R. B., Denyer D., Rousseau D. M. Evidence-based Management: Concept Cleanup Time? [J]. The Academy of Management Perspectives, 2009 (23): 19-32.

[7] Buono A. F., Bowditch J. L., Lewis J. W. When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger [J]. Human Relations, 1985 (38): 477-500.

[8] Buono A., Bowditch J. L. The Human Side of Mergers and Acquisitions [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

[9] Cartwright S., Cooper C. L. The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage [J]. The Academy of Management Executive, 1993, 7 (2): 57-70.

[10] Cartwright S., Cooper C. L. Organizational Marriage "Hard" Versus "Soft" Issues? [J]. Personnel Review, 1995, 24 (3): 32-42.

[11] Dempsey M. & Mckevitt D. Unison and the People Side of Mergers [J]. Human Resource Management Journal, 2001, 11 (2): 4-16.

[12] Eisenhardt K., Graebner M. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50 (1): 25-32.

[13] Fama E. F. Agency Problems and the Theory of the Firm[J]. Journal of Political Economy, 1980 (88): 288-307.

[14] Fielding N. & Fielding J. Linking Data: The Articulation of Qualitative and Quantitative Methods in Social Research [M]. Beverly Hills, London: Sage, 1986.

[15] Hagedoorn J., Duysters G. External Sources of Innovative Capabilities: The Preference for Strategic Alliances or Mergers and Acquisitions [J]. Journal of Management Studies, 2002 (39): 167-188.

[16] Hambrick D. C., Cannella J. R. Relative Standing: A Framework for Understanding Departures of Acquired Executives [J]. Academy of Management Journal, 1993, 36 (4): 733-762.

[17] Haunschild P., Moreland R., Murrell A. Sources of Resistance to Mergers between Groups [J]. Journal of Applied Social Psychology, 1994 (24): 1150-1178.

[18] Hayes R. H. and Hoag G. H. Post-acquisition Retention of Top Management [J]. Mergers & Acquisitions, 1974, 9 (2): 8-18.

[19] Hovmand P. S., Gillespie D. F. Implementation of Evidence-based Practice and Organizational Performance [J]. The Journal of Behavioral Health Services & Research, 2010 (37): 79-94.

[20] Hmieleski K. M., Cole M. S., Baron R. A. Shared Authentic Leadership and New Venture Performance [J]. Journal of Management, 2012, 38 (5): 1476-1499.

[21] Krug J. A., Hegarty W. H. Postacquisition Turnover among U.S. Top Management Teams: An Analysis of the Effects of Foreign VS. Domestic Acquisitions of U.S. Targets [J]. Strategic Management Journal, 1997, 18 (8): 667-675.

[22] List J. A. Does Market Experience Eliminate Market Anomalies?[J] The Quarterly Journal of Economics, 2003 (118): 41-71.

[23] Lubatkin M., Schweiger D., Weber Y. Top Management Turnover in Related M&A's—An Additional Test of the Theory of Relative Standing [J]. Journal of Management, 1999, 25 (1): 55-73.

[24] Lynn M., Kwortnik Jr. R. J., Sturman M. C. Voluntary Tipping and the Selective Attraction and Retention of

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

Service Workers in the USA: An Application of the ASA Model [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2011, 22 (9): 1887-1901.

[25] Maguire S. and N. Phillips N. "Citibankers" at Citigroup: A Study of the Loss of Institutional Trust after a Merger [J]. Journal of Management Studies, 2011, 45 (2): 372-401.

[26] Mirvis P. H., Marks M. L. The Human Side of Merger Planning: Assessing and Analyzing [J]. Human Resource Planning, 1992, 15 (3): 69-92.

[27] Patton Q. M. How to Use Qualitative Methods in Evaluation [M]. Sage Publications Inc., Newsbury Park, London, New Dehli, 1987.

[28] Pettigrew A. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice [J]. Organization Science, 1990, 1 (3): 267-292.

[29] Ployhart R. E. and Weekley J. A. The Structure and Function of Human Capital Emergence: A Multilevel Examination of the Attraction-selection-attrition Model [J]. Academy of Management Journal, 2006, 49 (4): 661-677.

[30] Pfeffer J. & Sutton R. I. Evidence-based Management [J]. Harvard Business Reviews, 2006, 84 (1): 63-74.

[31] Ranft A. L. & Lord M. D. Acquiring New Knowledge: The Role of Retaining Human Capital in Acquisitions of High-tech Firms [J]. The Journal of High Technology Management Research, 2000, 11 (2): 295-319.

[32] Reay T., Berta W., Kohn M. K. What's the Evidence on Evidence-based Management? [J]. Academy of Management Perspectives, 2009, 23 (4): 5-18.

[33] Rousseau D. M. Is There such a Thing as "Evidence-based Management"? [J] Academy of Management Review, 2006, 31 (2): 256-269.

[34] Rousseau D. M. & Barends E. G. Becoming an Evidence-based HR Practitioner[J]. Human Resource Management Journal, 2011, 21 (3): 221-235.

[35] Sackett D. L., Rosenberg W. M., Gray J. A., Haynes R. B. & Richardson W. S. "Evidence-based Medicine: What it is and What it isn't" [J]. British Medical Journal, 1996 (312): 71-72.

[36] Schneider B. The People Make the Place [J]. Personnel Psychology, 1987 (40): 437-454.

[37] Schneider B., Goldstein H. W., Smith D. B. The ASA Framework: An Update [J]. Personnel Psychology, 1995, 48 (4): 747-773.

[38] Searle R. H. and Ball K. S. The Development of Trust and Distrust in a Merger [J]. Journal of Managerial Psychology, 2004 (19): 708-721.

[39] Terry D. J. and O'Brien, A. T. Status, Legitimacy, and Ingroup Bias in the Context of an Organizational Merger [J]. Group Processes and Intergroup Relations, 2001 (4): 271-289.

[40] Terpstra D. E., Limpaphayom W. Using Evidence-based Human Resource Practices for Global Competitiveness [J]. International Journal of Business and Management, 2012 (7): 107.

[41] Terpstra D. E., Rozell E. J. Sources of Human Resource Information and the Link to Organizational Profitability [J]. The Journal of Applied Behavioral Science, 1997 (33): 66-83.

[42] Walsh J. P. Doing a Deal: Merger and Acquisition Negotiations and Their Impact upon Target Company Top Management Turnover [J]. Strategic Management Journal, 1989 (10): 307-322.

[43] Walshe K., Rundall T. G. Evidence-based Management: From Theory to Practice in Healthcare [J]. Milbank Quarterly, 2001 (79): 429-457.

[44] Wang Z. M. Developing Global Roles for Chinese Leadership: An ASD Theory of Organizational Change [J]. Advances in Global Leadership, 2012 (7): 375-388.

[45] Weber Y. & Tarba S. Y. Human Resource Practices and Performance of Mergers and Acquisitions in Israel [J]. Human Resource Management Review, 2010, 20 (3): 203-211.

[46] Yan S. M., Wang Z. M. The Level and Patterns of Human Resource Integration in M&A Intrapreneurship [J]. Frontiers of Business Research in China, 2008, 2 (1): 15-32.

[47] Yates J. F., Lee J. W., Shinotsuka H., Patalano A. L. & Sieck W. Cross-cultural Variations in Probability Judgment Accuracy: Beyond General Knowledge Overconfidence? [J]. Organizational Behavior and Human Decision

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

Processes，1998（74）：89-117.

［48］Young S. K. Evidence-based Management：A Literature Review［J］. Journal of Nursing Management，2002，10（3）：145-151.

［49］Yin R. K. Case Study Research：Design and Methods［M］. Thousand Oaks，CA：Sage，2003.

［50］颜士梅. 创业型并购不同阶段的知识员工整合风险及其成因——基于 ASA 模型的多案例分析［J］. 管理世界，2012（7）：108-123.

［51］颜士梅，梅丽珍. 循征管理中“证据”的内涵及测量［J］. 软科学，2012（11）：48-52.

［52］颜士梅等. 创业型并购中的知识员工整合研究［M］. 北京：科学出版社，2013.

From Attrition to Development：A Case Study of Knowledge Workers' Psychological Integration in Mergers and Acquisitions

YAN Shimei　ZHANG Gang

Abstract：Based on the evidence-based management perspective，taking the HARDMAN as the case company，the paper analyzes the transformation mechanism from attrition to development of knowledge workers at the psychological integration stage.The results show that the knowledge workers from different pre-merger organizations are self-conceited with their experiential evidences or research evidences；there is a mutual exclusion among the knowledge workers with different experiential evidences；and the knowledge workers with research evidences often look down on them with experiential evidences. The results also show that the transformation from attrition to development of knowledge workers can be got through compatibility-integration or absorption-integration. With regard to compatibility-integration，that is，through exploring the synergism of different experiential evidences，to let the knowledge workers from exclusion to inclusion and recognition. In terms of absorption-integration，it is，through finding the conversion relationship between experiential evidences and research evidences，to make the knowledge workers with research evidences accept and recognize them with experiential evidences. The transformation promotes recognition and respect among knowledge workers，and optimizes the production process and improves the product quality，finally acquires the organizational identification，then gets the effective psychological integration.

Key words：Mergers and Acquisitions；Evidence-based Management Perspective；ASA Model；Knowledge Worker；Case Study

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn