

公司并购中的就业与养老金问题探讨

文/江伟

一、公司并购中的就业问题

兼并收购是涉及多个交易主体以及中介机构、多种金融工具与法规政策的复杂企业行为。正因其复杂性，兼并收购的成功概率一直比较低。据麦肯锡公司于2003年的研究发现，并购失败的比例高达61%。我国转轨经济所造成并购环境的不确定性使中国并购失败的比例更高。美国并购专家约瑟夫·克拉林格的研究表明，从事后分析来看，人力资本因素成为企业并购能否成功的最关键的因素之一。

广义的就业问题存在于公司并购的始终，包括前期人员安置与后期的人力资源整合。妥善的处理就业问题是公司并购成功的必要条件。在并购谈判前期阶段，买卖双方企业的高层管理人员就应该非常重视这个问题。看双方企业文化与管理体制是否能够相容，两个企业的人员能够和谐相处，如何弥合双方的分歧，如何进行留人与遣散等。在并购交易完成后，就业问题就转化成为人力资本方面的整合问题。本文所指的就业问题仅指并购谈判阶段狭义的人员安置问题。

公司并购中的就业（人员安置）问题分为留住目标公司中核心员工与遣散富余人员两个方面：

1、留住核心员工

留住人才是企业并购成功的关键所在。如果目标公司的核心人员离开了目标企业，那么企业通过并购所得到的就仅仅只是一个空壳。兼并收购的过程对目标企业公司的员工而言充满了震荡与不安。这些公司中的核心人员，特别是一些高级技术人才既是收购公司所急需而不愿失去的又是人力资源市场中的抢手货，因此，收购方需要尽快明确公司中的这些关键人员，通过各种方式将其保留下来。

留人要通过物质与精神两方面的手段安抚人心，稳定队伍。首先，收购方应当公开人员任用政策，向这些人员保证他们的工作不会受到影响；第二，可以在不减少留任员工薪资的同时，参照市场行情酌情增加这部分员工的收入待遇。因为他们不仅仅是不可或缺的，同时在过渡期间分担被遣散员工的工作，无形中工作负荷加重；第三，将这部分员工提升到更高层次的岗位上，承担更多的责任。这样既容易激发他们的工作热情、积极性、使命感，同时也有利于并购后整合过程的缩短。但要注意留用“老人”与在新岗位人员任用上的矛盾。麦肯锡公司的研究表明，在利用“接管法”或“革新法”进行并购时，国外企业对新岗位人员任用的普遍做法主要包括确立单一新领导、双方共主制、公开招聘等几种方式。虽然每一种方式都有其优缺点，但其共同特点是以相对科学的机制维护了相对的公正与公平。

2、遣散富余人员

与留住核心人员同样重要的就是遣散那些并购后“不需要”的员工。很多并购案例的失败原因更容易直观的表现为遣散与员工再就业的不当。原因很简单：如果没有留住核心员工，也有可能从市场中找到替代者；即使找不到合格的人员而导致企业经营的衰败，这一过程也是渐进的。而无法妥善安置那些富余人员将直接导致并购无法进一步深入，直接破产。遣散富余人员需要考虑的因素包括以下一些要点：

(1) 遣散被收购企业的富余人员必须合乎国家法规政策要求。以英国《就业保护法》为例。该法规定，在遣散职工的时候，雇主有责任事先征求工会的意见，征求意见的最迟期限取决于解雇职工的人数。如果人数在10⁻99人之间，那么最迟在第一次解雇生效之前30天应向工会征求意见；如果涉及的人数在100人以上，那么最迟期限则增加到90天；如果公司不遵守这一规定，工会可以向经济法庭提出申诉，若申诉得到法庭支持，那么法庭将通过采取保护性裁决来保证被解雇员工的利益得到补偿。公司有责任在保护期内继续向这些被解雇的职工支付正常的工资。

(2) 以客观公正的方式决定遣散人员名单。通常企业在决定遣散人员名单时会由部门主管来决定。有的主管确实能站在公司立场，为公司留下真正需要的人才；有的则不然，结果引起员工极大不满与公司内部的动荡。因此，建议企业在决定遣散名单时，最好能找两家企业以外的公正第三者，例如，人力资源顾问公司，透过专业与科学的方式评估，以取代由各部门主管球员兼裁判式的主观判断；即使实际操作中无法做到，也应当事先确定并公开评判与挑选的准则，确立规则后再操作。

(3) 确定遣散费用标准。企业在确定遣散费用标准时除了必须满足各国法规政策要求外，还需要从人性化的角度来考虑员工以往为企业所作的贡献以及找新工作的难易程度。在条件许可的情况下，应当酌情考虑给这部分员工以较多的补偿。

二、公司并购中的养老金问题

绝大多数企业并购中都要涉及养老金问题。所谓养老金实际是一种退休福利计划，其目的是在会员退休以后，向他们提供养老金和其他津贴。多元化投资和专业化管理，是国际上通行的养老保险基金的运营模式。

在大多数公司并购中都涉及养老金问题。在股票收购或者资产收购两种方式中，需要处理的问题是不同。如果通过收购股票来兼并另一家公司，那么被兼并方的全部养老金计划都要随着公司转移到收购方。然而，收购方很可能希望对其进行某些改变，使之与现有雇员的养老金计划相一致，这可能是比较困难的。因为被兼并公司的养老金计划与现有雇员的养老金计划，在有关认缴额和养老金支付上不可能是完全一致的，降低养老金的支付或增加认缴比例都可能导致职工的不满和反对，特别是在人员队伍不稳定的时期更是如此。为了使所有各方都感到满意，收购方可能不得不重新购买养老基金，使各方的养老金持平。

在资产收购的条件下，只是转移部分劳动力，因此需要做出专门的安排。有许多处理这一问题的方式：如让目标公司的职工推出他们目前计划，加入收购方的养老福利计划；或者把基金以及由此产生的养老金从目标公司的计划中转移到收购方公司。这就要涉及计算有多少归那些职工所有的基金需要转移，这可能是一件很困难的事情，因为精算评估依赖于精算师的假设，不同的假设可能会产生不同的评估结果。为了解决不同精算师之间可能的不一致性，通常需要在并购协议中指定一个仲裁人來对此做出裁决。

三、并购中人员安置与养老保险的方式

国内企业间的兼并收购活动通常伴随着“资产重组”，从政府“盘活国有资产”、“卸包袱”的初衷来看，通过“国退民进”的方式实现国有资本的战略转移是为了从一般性的竞争产业中退出，更好地巩固主导性产业的地位，为步履艰难的国有中小企业导入市场机制，培育出新的市场竞争主体来，从而盘活国有存量资产，提高企业活力。但是，政府的退出是有“退出成本”的，包括国有企业承担的离退休费用、职工住房、医疗、下岗生活费用以及企业负债等，都是无法绕过的现实。但政府财政拿不出这笔钱，只好让私营企业老板来“分忧解难”。因此，政府在出让国有企业产权的初期曾采取“零资产收购”的方式，即无需支付购买净资产的资金，但必须承担国有企业职工的就业问题。至于私营企业能否接纳、有没有能力接纳，政府考虑很少，因此，在私企并购国企的过程中，“卸包袱”成了政府的主要动机。

随着国企改革形势的发展变化，这种方式的弊端日益显现。人员安置与再就业问题得不到妥善解决，而国有资产却以体面的方式逐渐流失。为此，劳动与社会保障部门推出的“再就业市场”为解决因企业并购而导致的就业问题提供了一个契机。并购中人员的遣散与安置逐步进入市场化运作的阶段。被并购企业职工安置问题的解决方法可以选择如下途径：

1、分流，即从原岗位分流到企业内或相关企业的其他岗位上；

2、买断，即按照一定标准核算员工至退休年龄前的法定工资收入，一笔支付，买断员工与企业之间的聘用关系；

3、轮岗，即几人岗位相同，轮流上岗；

4、再就业，即进入下岗再就业中心培训，并重新找到工作岗位；

5、最低生活费，由政府承担的失业金和失业期间的最低生活保障。

为了解决财政支付紧张以及保障员工合法权益的两难问题，许多地方政府和企业采取了工人与国企的“捆绑式出售”。较之最初的做法不同之处在于，私企不论采取何种方式并购国企，政府都让其支付一定的资金作为收购资金。政府转而是用这笔资金买断国企职工的工龄，支付政府的“退出成本”，将职工推向再就业中心与市场；然后再出台一系列鼓励私营企业吸纳下岗职工的优惠政策，好多错综复杂的矛盾与纠纷就会得到解决（作者单位：山东工商学院）

相关链接

[提高普通居民国内消费问题研究](#)
[可持续发展的多维视角衍论](#)
[构建价值链体系提升顾客价值](#)
[人才流动中企业商业秘密的保护](#)
[分工思想在企业组织结构变革中的误区](#)
[公司并购中的就业与养老金问题探讨](#)
[区域性物流中心城市构建理论及应用研究](#)
[简析新农村建设中协调城乡发展的必要性](#)
[城市人力资本的计量与经济增长需求研究](#)
[高新技术开发区外商投资环境综合评价研究](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心