

MBA案例：管理好“整合经理” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/159/2021\\_2022\\_MBA\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_EF\\_c70\\_159162.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_c70_159162.htm)

近年来，CEO们经常会在发生大规模合并或收购之后指派中高层主管人员暂时脱产半年到一年，担任整合经理，帮助领导公司的整合工作。然而，尽管整合经理能在实现公司合并目标方面起到重要的作用，但是，如何具体发挥这种作用却常使CEO们伤透脑筋，这是因为他们大多缺乏公司合并的经验，因而也无章可循。于是，很自然，整合经理们的工作成效也就因此而参差不齐了。很多CEO只是把整合经理简单地看成工作流程的协调人或项目经理，但真正优秀的整合经理却往往发挥着远大于此的关键作用他们可以使全体工作人员专注于最具价值创造潜力的事务并为整合营造必需的势头，从而保证整合工作的成功。但可惜的是，多数整合经理从未能够起到这样的作用，虽然有人也曾尝试朝这个方向努力，但都感到步履维艰。根据我们在过去5年300多个整合项目(多数涉及全球500强企业)中积累的经验，这种情况的出现可归结为三个主要原因：CEO选人不当；整合经理参与合并的时间太晚；CEO对他们工作的支持力度不够。 物色合适人选来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 某些CEO把选人标准定得太低，在他们看来，整合经理的工作和公司其他系统执行或业绩改善项目中的牵头人并没有多大不同。诚然，整合经理要做不少项目管理方面的工作。然而，有效的整合经理所承担的工作远不止于此。例如，他们不只是监控双方人力资源部的合并，而且还要推动这两个部门确定业绩出众的员工并留住他们，这是其首要的工作。整合

经理不但要向指导委员会汇报，而且还要协助制定公司的议事日程。比如说，在合并的前两个月，达到成本目标和重组销售队伍可能要比合并会计系统更为重要。此外，出色的整合经理不仅只是跟踪协同效应是否实现，他们通常能够通过打破组织合并中不可避免的僵局来促进这些协同效应的实现。此类僵局和由此产生的势头放缓使得很多的公司合并搁浅。整合经理的作用就在于预见问题并快速解决之，以加快整合步伐；而其最重要的责任则在于不断推动决策程序，因为一个合并要涉及上千个决策，而当环境不确定时，人们一般都倾向于将问题层层上交，最后形成瓶颈。通过随时干预而加速问题的解决，整合经理可以保持流程不断前进。在最近一次制药企业的合并过程中，整合经理打破了一个涉及多个整合团队的僵局。由于不了解新组织的架构，财务整合小组在给职能小组下达降本指标时心里打鼓；而职能小组又觉得，在没有财务和减员目标的情况下，自己的工作也没法开展。这时，整合经理找到了解决办法：财务小组先给出大致数字，职能小组据此制定宏观组织架构，由此，财务小组可以进一步修改其目标数字，而职能小组则能够完成组织架构设计。于是，公司的降本工作得以按部就班地进行。在另一案例中，有一家正处于合并过程中的消费品公司，其中涉及的一个工厂已内定将被关闭并迁往新址，但公司的信息系统主管却拒绝为相关的产能搬迁制定IT计划。他声称，由于任务要求的速度太快，将难免出现纰漏而无法达到项目执行的质量标准，这也对他个人的名声不利。为此，整合经理向公司总裁汇报了情况，并请该信息主管向指导委员会介绍其相对耗时较长的计划。在听取介绍之后，公司总裁指示该主管，

鉴于工厂已确定很快关闭，因此必须就此拿出合适的解决方案和成本预测。一周之后，这位主管重新作出了一份速度更快且能满足其质量标准的建议案。尽管成本比最初方案高出数倍，但由于能够按照既定的时间关闭工厂并节约了可能因延误而带来的浪费，建议案很快就获得了批准。这些节约及其向金融市场发出的积极信号使得一次性的系统成本相对就不那么重要了。从这个例子中我们可以看到，整合经理或许自己无权包办一切，但却能成为最高管理层的耳目。当CEO分身乏术的时候，整合经理可以决定哪些事情需要CEO来定夺，哪些不用。来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 显然，要发挥这样的作用仅有项目管理技能是不够的。虽然掌握这些技能非常重要，出色的整合经理更应该是多谋善断、善于统筹协调的全面管理人才。他们应该有勇气，政治上敏感并能够影响公司的决策。由于要经常作为公司高层的代理和亲信行事，他们必须赢得领导层的敬重和信任。那么，这样的人到哪儿去找呢？建议：要确定整合经理的人选，CEO不应找外面的人，包括被收购公司的人，或是可能因合并而下台的高层主管。CEO要找的人应谙熟收购方的组织和制度，并专心致志于合并后新公司的未来。找一个老手公司工龄15年以上且又具备前台业务部门的经验往往是安全的选择。但要是这些人在岗位上离不开，特别是当公司高级人才奇缺的时候怎么办呢？经验稍逊的后起之秀也不失为一种选择，但这种做法风险较大，必须要有充分的证据表明该人确系可造之材，有潜力成长为全面的领导者。说服候选者走马上任 找出合适的候选人是一回事，而说服他们接受这项工作则完全是另一回事。很多人不愿意放弃现在的重要岗位去干这个时间只有半年到

一年而且工作强度又很大的工作，担心合并完成后他们原来的职位可能会被取消，或是给别人顶了。建议：要说服他们，CEO们可以强调整合经理的重要性，并向其保证只是在还需要他们留下来保持整合势头的前提下，才会要求他们继续担当整合经理的责任。最好是能让整合经理们知道整合完成后他们将担任什么职务。即使不能作出具体的承诺，CEO也应该大致列出一些在合并完成后可供选择的现实机会，并对如何选择这些机会的过程加以描述。最后，还应有一名高层主管为整合经理们的下一步职业发展提供支持。在有人才定期轮岗制度的公司，实行这个办法相对要容易一些；如果公司主要是在职能部门或业务单元内垂直提拔，那么CEO可能就要以个人的名义向未来的整合经理保证其良好的职业前途，从而解除他们的后顾之忧。整合经理如对未来心里有底，其工作也会更有效。一些人在担当了整合经理后由于对自己的归宿不明而变得忧心忡忡，这就如同在抢座位游戏中，随音乐的停止，好的座位也随之被全部占据。在这样的情况下，整合经理们会忙着找靠山，给自己安排后路，不能专心工作，这还可能会影响他们工作中的客观性。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)