



领袖视角

确定基调：整合管理办公室如何指导并购整合

本文是并购整合系列的第三篇，我们将探讨协调、系统的管理对于并购整合过程的重要性。L.E.K.有数十年的并购整合项目经验，我们深谙IMO的关键作用以及如何建立成功的IMO。IMO是一个团队，IMO之于并购整合项目就如指挥之于管弦乐队。

在乐队中，指挥并不创作音乐，也不演奏乐器，但他确保了所有音符能在正确的时间，按照正确的节奏、力度和方式演奏出来。与此类似，IMO并不是每项决策的制定者，也不负责具体整合活动的执行，它的存在更多是为了确保这些活动实现同步和协调，从而让整合项目结果达到最佳。因此，IMO的构成和运作对并购整合项目的成功至关重要。

总之，IMO的架构要与并购双方的工作方式协同一致。例如，如果高级管理层在一个组织中会事无巨细地参与决策制定，那么他们也需要直接参与到IMO中。

反之，在一个相对透明、决策相对分散的组织，挑选具备跨职能部门协调和沟通能力的副职参与IMO通常就足够了。这样也可以让一把手把精力聚焦在会影响新公司整合方向的关键战略问题上。

除了确定IMO的构成，定义IMO与各 workflow 团队的互动方式也非常重要。IMO如何才能更好地确定基调，为并购整合项目相关的活动和团队提供指导？对此我们总结出一系列关键主题。

先整合，后优化

IMO负责确定并购整合的基调和节奏。尽管企业往往希望尽快推进并购整合项目进程，但在涉及某些职能时，根据实际情况采取更慎重的方法是必要的。例如，在对于销售最关键的季度，并购整合可能会分散销售团队的注意力，导致其无法实现销售目标。

我们在为企业的并购整合提供支持时，常建议“先整合，后优化”。我们鼓励团队先专注于运营和整合活动，而不是一开始就执着于重新设计“最优”的组织架构，这项任务通常复杂且富有挑战性。合并后的新公司的运营可能与并购双方公司的运营方式都不同，一些 workflow 团队可能会因此花费额外精力寻找所谓

的完美的解决方案。然而，追求“完美”可能会让并购双方错失整合的最佳时机，从而无法尽早实现协同效应。

把IMO作为并购整合的信息中枢

IMO的其中一个关键作用是成为整合项目的信息中枢。这意味着IMO要实时了解 workflow 中的各项进展，并知晓决策的制定。此外，IMO还负责将指导委员会的指导方针和决策传达给 workflow 团队以及整个组织，确保信息的传递和执行。

跨 workflow 的行动和决策往往相互关联，IMO在促进各方讨论以达成共识方面发挥着关键作用。通常，IMO会举行每周进度汇报，让 workflow 之间共享关键信息。IMO还要确保直接关联的 workflow 团队了解进展情况（特别是计划有变时），并促进各方就相关事项或主题进行沟通。这些会议可能很耗时，但这种跨职能的沟通和讨论能够确保整合项目的协调统一，因此十分必要。

某些特定 workflow 较为独立（例如，在整合程度较低的情况下，只有少数职能需要被重组）。在这种情况下，IMO 与 workflow 团队独立会面并充当信息交换中心会更高效，IMO从 workflow 中收集最新信息和进展，并决定是否需要与其他 workflow 共享和协调关键信息。全体会议尽管仍然必要，但是可以降低频次（例如，每月甚至每季度一次），其功能也更侧重整体工作进展汇报以及为关键 workflow 提供指导（例如，分享新公司品牌重塑工作的成果）。

“监督者”和“拉拉队”的角色平衡

我们发现，IMO的领导角色在很大程度上取决于组织内部在执行方面的一贯做法。有些企业内部可能需要有人极力催促或推动才能让计划实施落地。在这种情况下，企业更需要类似“监督者”的IMO，以保证项目实施始终处于正轨，并确保相关目标的实现。也有一些企业可能需要IMO担任“倾听者”的角色，即提供一个沟通平台，让团队成员可以交流和审查彼此的工作计划和行动。IMO必须灵活应对这些企业内部的文化差异。

此外，并购整合协同效应的目标的规模、时间线、复杂性以及重要性也可能影响IMO在跨 workflow 中的参与程度。如果协同效应目标较为激进，且需要做出艰难的决定（例如，中层管理人员的选择、裁员、供应商整合等），IMO应该制定更加稳健的计划，更注重审查和压力测试评估以及相关逻辑依据，确保项目按计划推进。在这些情况下，IMO应该成为推动项目实施并产生有效结果的重要力量。

IMO的活动会为整个并购整合项目以及合并后的新实体确定基调。IMO所作出的关于团队如何互动以催生变化的决策，将会对新实体的文化及其运作方式产生长期影响。我们发现，那些愿意投入时间精心设计并购整合管理文化的企业管理层，往往可以在尽可能短的时间内落实并购整合计划并实现卓越的财务表现。

推荐阅读：

[《并购后整合的致胜关键》](#)

[《制定并购整合策略并建立相应的整合管理团队》](#)

欲了解更多内容，请联系strategy@lek.com。

关于作者



Dan Horsley

Dan Horsley 是L.E.K.休斯顿分公司董事总经理兼合伙人。他主要负责领导美国的组织与绩效相关的业务，致力于为客户制定和执行商业战略，包括推动商业卓越、提高销售团队的有效性、制定组织战略（例如：模型设计与优化）以及并购整合等。



Simon Horan

Simon Horan是L.E.K.芝加哥分公司董事总经理，也是L.E.K.组织与绩效业务的领导团队成员，曾与亚太地区和美国的客户进行过广泛合作，在战略、组织和绩效提升等方面具备丰富的项目经验。Simon致力于帮助客户推动重大改革，并为其提供全方位的支持。



John Rutan

John Rutan是L.E.K.波士顿分公司副董事，也是组织与绩效相关业务的领导者之一，他具备丰富的项目经验，致力于在组织战略、并购整合、商业卓越、销售团队有效性等方面为客户提供支持。

关于L.E.K.咨询

我们是L.E.K.咨询，一家全球性的战略咨询公司，致力于帮助业务领导者把握竞争优势，获取持续增长。我们的深刻洞见能够帮助客户重塑业务发展轨迹，发掘机遇，并为其赋能，以把握每一个关键时刻。自1983年创立以来，我们遍布全球的团队在跨越美洲、亚太和欧洲的区域，与来自各个行业的跨国企业、创业企业以及私募股权投资者展开合作，为其提供战略咨询服务。如欲了解更多信息，请访问 www.lek.com。

L.E.K. Consulting是L.E.K. Consulting LLC的注册商标。本文档中提及的所有其他产品和品牌均为其各自所有者的财产。

© 2023 L.E.K. Consulting Limited