

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

購併企業間企業文化與人力資源管理系統演變及影響之研究

The Study of Evolution Process and Effects of Corporate Culture
and HRM System on Merging Corporate.

計畫編號：NSC 88-2416-H-224-011

執行期限：87年8月1日至88年7月31日

主持人：林尚平 國立雲林技術學院企管管理研究所

一、中英文摘要

企業購併已成為企業成長的主要途徑之一。運用購併不僅可以節省時效，爭取市場上稍縱即逝的商機，又可以利用現有的行銷通路、原料和生產設備等，迅速地進入市場或另一個事業的領域；同樣的，企業也可以藉由購併來提升企業綜效（synergy）、獲取市場占有率及擴大企業王國。台灣對企業購併的研究亦不在少數，範圍涵蓋了購併的動機、類型、相關財務與會計問題、程序、策略、法律以及購併後的績效等。但對購併的企業文化與人力資源管理研究則相對較少。

在研究方法方面，本研究分別以「定性研究」及「定量研究」兩種方法進行，在「定性研究」方面係屬「質化研究」之設計，採用「探索性個案研究法」，針對民國82年至87年國內所發生之六件購併個案，以「深度訪談」作為主要蒐集資料之工具，從企業文化與人力資源管理之角度切入，來探討企業購併對兩者所產生的影響。透過國內企業購併案例文獻之蒐集、主併與目標公司內部資料之彙整、深度訪談等方式，瞭解國內企業購併的動機、購併方式、及在不同產業特性下所產生對企業文化及人力資源管理系統演變及影響。在「定量研究」方面，本研究針對「定性研究」所研究之個案公司作為研究之主要對象，並以典型相關及階層迴歸等統計工具來驗證購併運作與員工認知、企業文化差異程度、人力資源管理系統差異程度、以及組織效能間的關係及影響。

研究結果顯示，在「定性研究」方面，購併企業間產業背景之差異、購併類型、動機與運作方式、主併公司與目標公司於企業文化與人力資源管理系統方面之差異、以及購併後績效表現與外界因素均對個案公司之企業文化及人力資源管理系統產生一定之影響。最後，本研究經由分析後提出十道命題及若干建議，以期成為後續研究之引導。

在「定量研究」方面，本研究以典型相關及階層迴歸分析之方法證實本研究之四個假設，結果如下：（1）購併之運作、員工認知與購併後個案公司組織效能間呈現顯著之典型相關關係。亦即當購併運作與員工認知越傾向公司間共榮與尊重程度高、員工參與程度高、相互欣賞程度高時，員工在適應力、目標清晰度、資訊流通性等組織效能的正面認知上越高；（2）企業文化差異與購併後個案公司組織效能間呈現顯著的典型相關關係。亦即當企業文化差異程度越傾向團隊取向高、安定取向高、績效取向高及敬業取向高時，員工在適應力、目標清晰度、資訊流通性等組織效能的正面認知上越高；（3）人力資源管理系統差異與購併後個案公司組織效能間呈現顯著的典型相關關係。亦即當人力資源管理系統差異程度越傾向重視人力資源哲學之程度高、重視人力資源政策與計畫之程度高、重視人力資源教育、任用、績效評估實務之程度高、重視人力資源留任、維持、發展實務之程度高、重視人力資源福利實務與人力資源過程之程度高時，員工在適應力、目標清晰度、資訊流

通性等組織效能的正面認知上越高；(4) 增加企業文化差異程度、人力資源管理系統差異程度的衡量，會增加購併運作、員工認知對購併後個案公司組織效能認知的解釋能力。

本研究亦發現，一個完備的購併案，應該在購併前、中、後期，均將人的影響因素納入考量。經由妥善的規劃與執行，將可加速購併後文化的整合，並能使所有人員維持其生產力，不致因主併公司與目標公司於企業文化與人力資源管理系統方面之差異，而造成日後雙方無法相互合作，與購併初衷相違之窘境。

關鍵字：企業購併、企業文化、人力資源管理、組織效能、定性研究、定量研究

Abstract

Corporate Merger & Acquisition (M&A) is one of the main strategic tools for business growing, although many scholars have studies in this area, few have studied on the effects of corporate culture and human resource management (HRM) in Taiwan.

This study included two research. Research one is "qualitative research" with a research subject "exploratory case study" and research two is "quantitative research" with 125 completed questionnaires. Six M&A cases which occurred during 1993-1998 were studied. This study focus on the evolution of corporate culture and HRM after merging, with "in-depth interview" for gathering data. This study using literature reviewing and case study which includes analyzing inside records and data, depth-interview to analyze the transformation and adjustment of HRM system and corporate culture of M&A companies with different industrial types and merger strategies.

According to the results of this research one, the difference of : industrial background、M&A types(included incentive & action)、HRM system and corporate culture、performance and external

factors between bidding firm and target firm would have great influence on culture and HRM after merging. Finally ten propositions and several suggestions are discussed.

According to the results of this research two, it's found that (1)there's a significant canonical relationship between M&A execution, employee recognition and organization effectiveness;(2) there's a significant canonical relationship between corporate culture differentiation and organization effectiveness;(3) there's a significant canonical relationship between HRM system differentiation and organization effectiveness;(4)Adding the measurement of the corporate culture differentiation and HRM system differentiation will increase the accounting variance of M&A execution, employee recognition to organization effectiveness.

This study suggests that to get perfection of M&A should take consideration of human during all the M&A process. The propriety of layout and execution would accelerate culture integration, keep all employee's working, and avoid the unnecessary conflict occurred.

Key words: corporate merger & acquisition, corporate culture, human resource management, organization effectiveness, qualitative research, quantitative research

二、計畫緣由與目的

產業環境競爭漸趨激烈，結合其他公司的既有資源，或直接購併其他公司已蔚然成為最快速取得更大競爭力量的方式之一。一般而言，在企業從事多角化或集團化經營時，購併是一項重要的策略利器。運用購併不僅可以節省時效，爭取市場上稍縱即逝的商機，又可以利用現有的行銷通路、原料和生產設備等，迅速地進入市

場或另一個事業的領域；同樣的，企業也可以藉由購併來提升企業綜效（synergy）、獲取市場占有率及擴大企業王國（伍忠賢，1998）。

對於一個永續經營的企業而言，成長與擴充是不可或缺的經營目標，而購併為企業追求外部成長的主要策略之一（伍忠賢，1998）。近年來，企業購併的策略運用逐漸在國內蔚為熱門話題，由於台灣企業以面臨產業結構與經營型態的調整期，小型企業的數目逐漸減少；此外，近來國內景氣大幅衰退，企業為求生存，若能與其他企業進行水平或垂直資本整合（包括購併），不僅可以減少雙方重複的經營成本，更可藉由資本的擴大及業務專長的互補，促進雙方業務的成長（呂芳耀，1996）。

根據美國 Securities Data Company 於 1993 年調查結果顯示，全球購併活動有逐年增加的趨勢，而此一現象的產生主要是因為各國廠商為因應國際競爭所需企業規模，以及區域性市場整合衝擊所造成。面臨國際化的壓力，台灣企業必須追求成長，而成長的方式可分成內部與外部兩方面。內部成長乃以運用企業內部現有資源與能力之發展策略來達成；外部方式則藉由合併、收購或創業合資等方式來進行（Smith，1991）。而為爭取市場時效、快速進入新市場、取得新技術、擴張營運或取得多角化經營，企業通常都會採取購併方式（Tudor & Trumble，1996）。然而在台灣由於企業的購併活動並不需要向主管機關申請核准，因此相關的統計資料甚少，不過仍可由近來的購併案例了解台灣的購併風潮正方興未艾。

因此本研究之主要目的在透過國內企業購併案例文獻之收集、主併與目標公司內部資料之彙整、高階與內部員工之深度訪談等方式，試圖瞭解國內企業購併之動機、購併策略型態、方式、及在不同產業特性下所產生對人力資源管理系統及企業文化演變之關連性影響，包括：

1. 分析主併公司與目標公司在企業文化以及人力資源管理系統上之差異性。

2. 瞭解國內企業進行購併後所衍生的人力資源管理問題類型，以及主併公司的因應方式。
3. 瞭解目標公司經營績效對其企業文化及人力資源方式調適歷程的影響。
4. 瞭解國內企業進行購併後，主併公司對目標公司企業文化的重新塑造，以及整體人力資源管理系統的調適歷程。
5. 提供未來企業進行購併或解決購併後企業文化調適以及人力資源管理系統改變等衍生問題因應之參考依據。

三、結果與討論

本研究經由研究一 定性研究，針對所挑選之六家個案公司進行深度訪談，根據定性研究之架構圖，發現在購併時，主併公司與目標公司因產業背景、購併類型、動機、運作方式、以及企業文化及人力資源管理系統之不同而對購併後企業文化及人力資源管理系統所造成之影響，進而提出十項命題；再藉由研究二 定量研究針對所挑選之六家個案公司進行問卷調查，以典型相關與階層迴歸等統計方法來驗證所提之四項假設，進而確立在購併時，企業文化差異與人力資源管理系統差異的重要性。

在研究一 定性研究中發現，本研究所提購併時企業文化及人力資源管理系統整合良好與否，將是日後個案公司績效表現的重要影響因素，而在研究二 定量研究中，此命題獲得進一步之證實，即藉由典型相關分析所得之數據發現企業文化差異程度及人力資源管理系統差異程度皆與組織效能存有顯著的正向關係，並利用階層迴歸分析得知若購併時重視企業文化差異程度、人力資源管理系統差異程度兩項變數，則將會增加員工對購併後個案公司組織效能的認知。

此外研究一中的命題 3-a「購併案之前期運作除了高階人員外，若能更加吸納各層員工的參與，則會增加運作過程中員工

參與度，對購併反彈聲浪會越低，亦有助文化融合」、3-b「員工透過正式或非正式管道增加交流（不論購併前後），可以減少雙方中、基層員工的衝突」，亦在研究二得到驗證，即購併時增加員工的參與程度，則在企業文化差異的認知上會有相當之幫助，並可以進一步推論增加員工參與程度後，員工將會因對企業文化差異程度之感受而造成購併後對組織效能之認知趨向正面的看法。

同時研究一中的命題 6-a「購併初期以穩定為原則，不可因成本考量而做大幅裁員、減薪或職位調動，以便維持企業競爭力及員工忠誠度」、6-b「若必須做大幅變動，購併公司以維持管理人才及關鍵人員為因應辦法」等有關於購併時人力資源管理方面的議題，研究二亦將之加以證實，即發現購併時員工較為重視的人力資源管理項目乃是屬於與切身較有關、較低層之工作保障及福利等措施。過去學者所建議購併公司應以穩定為原則，但卻無法說明為何必須保障員工之工作權利，但本研究經由階層迴歸分析中發現，維持工作穩定將可增加員工在組織效能上的正面認知，進而產生對新組織的認同感，而使購併獲致成功，甚至可購併後整合所花費之成本。

四、管理理論與實務上之涵意

購併案的運行，人佔了極為重要的地位。因此一個完善的購併案，應該在購併前、中、後期，均將人的影響因素納入考量。

在購併案前期，除了高階人員參與外，亦可開放基層員工提供意見，或做購併前之交流，以增加員工對另一公司之認識，可以減少未來可能之衝突，增加對此購併案之正面看法外，亦能加速日後文化之融合。在考慮項目方面，除了人員日後的安置與薪資報償外，亦可事先審視雙方在文化與認知上的差距，以預作因應。同時可先培養未來接管被購併企業之管理團隊，且事先加入購併案之評估小組，以利該團隊赴任後，能迅速進入狀況，又可避

免購併後原目標公司經營團隊突然離開，營運停擺的窘境。而該團隊成員之決定，最好先與目標公司高層洽談，以利日後指揮統一。

在購併過程中，若發現員工有反彈之情況，可以先停下購併腳步，做初步之解決，勿因成本已經投入而等到日後再行處理。日後整合花費之成本與員工生產力降低之績效損失，可能是及時處理的數倍以上。

購併後的管理工作是購併者最重要之工作，而人又是組織最重要的資源。故購併後對員工的妥善管理，使所有員工都願意為公司繼續努力，實關係此購併之成敗。

五、對後續研究建議

本研究以企業文化與人力資源管理兩方面切入購併後之演變與影響，並發現企業文化與人力資源管理系統之間有交互影響存在。此點可以引起過去在研究購併事件時，以財務績效、購併因素、企業文化、或人力資源管理等單方面研究者之興趣，試圖以更廣之角度來研究企業購併，以便窺得企業購併之全貌。

由於本研究採個案研究法，以六個個案公司作為分析比較依據，與過去僅就單一個案作研究相較，推論性更佳。並藉由量化研究來補足質化研究在一般化

（generalization）上較弱之代表性。唯由於受限於個案公司之合作意願，五發已大規模之調查方式來增加實證性，因此建議後續研究者，可以更多之對象來做研究，增加研究之廣度；或可針對多個個案輔以質化及量化兩種研究方式，增加研究之深度。相信在深度與廣度兼具之下，對於企業購併之企業文化與人力資源管理演變及影響，將能有更清楚之瞭解。

學術界在從事研究時，總希望能找出「放諸四海皆準」的通則，而此點端賴大樣本之量化研究，方可達到統計上顯著的要求。本研究中的命題 3-a、3-b、6-a、6-b 等，屬於購併研究中，較易以明確的變數

定義來加以測量之命題。且已經由定量研究加以證明，但對於其他命題的驗證，如購併後企業文化演變的方向與方式、產業背景差異實際上對企業文化、人力資源管理及組織效能所造成之影響，則需有志進行購併研究者進一步加以驗證（如針對數十家購併個案公司），藉由統計方法來判斷是否有通則存在。若有，將有利未來企業及後續研究者在接觸購併問題時，只要初步分析此購併案屬於何種產業別、以何種方式進行購併、購併所屬類型、組織措施上有何作法等，便能先一步判斷此購併案之未來整合時遭遇困難的多寡、以及購併所能獲得之實質利益多寡。如此不但可以節省企業購併後整合成本支出，亦可免去因對象挑選或評估錯誤所造成的成本浪費。

企業文化之演化，乃是需要長時間之養成，且以事後回溯之方式蒐集之資料，在效度上顯然不足。如命題 4-a、4-b、5-a、5-b、9 等與企業文化有關之命題，皆是必須作深入且長時間之質化研究，方可窺其全貌。故建議今後研究者可由長時間觀察，包括從購併前到購併後一系列的研究，甚至親身參與其中運作過程（如：田野調查），以便完全瞭解文化演變之真實過程。如此在企業文化演變上，會有更正本清源之體認，亦能對學界、業界提供更多的建議，達到產學互補，教學相長之效果。

六、參考文獻

中文部份：

1. 丁虹，1987，企業文化與組織承諾之關係研究，國立政治大學，企業管理研究所，博士論文。
2. 王美惠，1995，企業購併後組織文化與效能關係之研究，國立中興大學，企業管理研究所，碩士論文。
3. 王泰允，1991，企業購併實用，初版，遠流出版事業股份有限公司，台北。
4. 古永嘉，1996，企業研究方法，初版，華泰書局，台北。
5. 石月烘，1995，台灣購併標的公司財務績效之實證研究，私立淡江大學，金融研究所，碩士論文。
6. 伍忠賢，1991，國際購併，省屬行庫中小企業聯合輔導中心，台北。
7. 伍忠賢，1998，企業購併聖經，一版，遠流出版事業股份有限公司。
8. 江岷欽，1993，組織分析，五南出版公司，台北。
9. 何茂森，1994，企業購併後整合管理之研究，國立政治大學，企業管理研究所，碩士論文。
10. 吳宗祐，1995，組織中的情緒規則及其社會化，國立台灣大學，心理學研究所，碩士論文。
11. 余尚武、江玉柏，1998，“影響企業購併成敗之因素與策略探討”，經濟情勢評論，第四卷，第二期，頁 125-144。
12. 吳安妮，1992，“台灣企業購併動機之實證研究”，管理評論，11 月，頁 18-24。
13. 吳秉恩，1992，策略性人力資源管理：理論、運作與實務，中國經濟企業研究所，台北。
14. 吳青松，1990，“國際購併對象之選擇與策略性評價”，會計研究月刊，63 期，頁 82-87。
15. 吳美連、林俊毅，1997，人力資源管理—理論與實務，初版，智勝文化，台北。
16. 呂芳耀，1996，“企業購併簡介”，證券櫃檯月刊，3 期，頁 5-12。
17. 李成中，1998，企業併購組織機制之個案研究—以神通電腦集團為例，私立中原大學，碩士論文。
18. 李素蘭，1994，“企業購併歷史回顧及購併動機之探討(上)”，主計月報，78 卷，1 期，頁 43-47。
19. 李素蘭，1994，“企業購併歷史

- 回顧及購併動機之探討(下) ” ,
主計月報, 78 卷, 2 期, 頁 35-40。
20. 林家偉, 1996, 企業購併作業之
規劃與評估模式, 私立東海大
學, 企業管理研究所, 碩士論文。
21. 林詠榮, 1985, 商事法新詮(上),
台灣商務印書館, 台北。
22. 邱弘, 1990, 購併前後企業文化
差異對購併後員工承諾影響之研
究—以子儀電子購併迅達資訊為
例, 私立中國文化大學, 企業管
理研究所, 碩士論文。
23. 孫儷芳, 1993, 企業跨國收購之
整合程序探討, 國立中興大學,
企業管理研究所, 碩士論文。
24. 尉騰蛟譯, 1993, “企業合併的
十大迷失”, 世界經理文摘, 4
月, 頁 42-51。
25. 張火燦, 1997, 策略性人力資源
管理, 揚智文化事業, 台北。
26. 張建泰, 1993, 企業購併之組織
整合程序及管理活動之研究, 國
立中興大學, 企業管理研究所,
碩士論文。
27. 張緯良, 1996, 人力資源管理,
華泰書局, 台北。
28. 陳晏如, 1988, “購併企業人的
資源的考慮”, 天下雜誌, 133
期, 業 81-83。
29. 陳隆麒, 1993, 現代財務管理-理
論與應用, 二版, 華泰書局, 台
北。
30. 黃同圳, 1996, 企業國際化人力
資源管理策略與組織績效之研
究, 行政院國家科學委員會專題
研究計畫成果報告, 台北。
31. 黃英忠, 1995, 現代人力資源管
理, 華泰書局, 台北。
32. 黃瓊玉, 1996, 企業購併對人力
資源管理影響之研究：被購併公
司之個案探討, 國立中央大學,
人力資源管理研究所, 碩士論文。
33. 楊天龍, 1996, 企業購併動機與
績效之探討—以台灣 1000 大製造
業為例, 私立靜宜大學, 管理科
學研究所, 碩士論文。
34. 楊艾俐, 1999, “購併大手重整
台灣 ” , 天下雜誌, 216 期, 頁
80-93。
35. 楊佳璋, 1996, 我國企業敵意接
管機能法制與攻防策略之研究,
國立成功大學, 企業管理研究
所, 碩士論文。
36. 楊國樞等, 1984, 社會及行為科
學研究法(上、下), 七版, 東
華書局, 台北。
37. 葉秋美, 1993, 台灣企業購併宣
告對股東財富之影響, 國立政治
大學, 貿研所, 碩士論文。
38. 劉清波, 1988, 商事法, 台灣商
務印書館, 台北。
39. 潘建志, 1997, 集團企業領導人
領導風格與經營績效之關係, 國
立成功大學, 企業管理研究所,
碩士論文。
40. 鄭柏壩, 1990, “企業文化價值
觀的數量衡鑑”, 中華心理學刊,
第 32 卷, 頁 31-49。
41. 鄭竣文, 1995, 企業文化、管理
風格、經營策略及經營績效之研
究—以台灣及大陸兩地之中美日
企業為例, 國立成功大學, 企業
管理研究所, 碩士論文。
42. 應國卿, 1992, 我國企業國際併
購之失敗因素研究, 國立台灣工
業技術學院, 工程技術研究所,
碩士論文。
43. 薛明玲, 1990, “成功的購併要
件：標的與軍師並重”, 會計研
究月刊, 60 期, 頁 104-107。
44. 謝劍平, 1997, 財務管理—新觀念
與本土化, 智勝文化事業有限公
司。
45. 鍾振輝, 1998, 企業文化、組織
運作、製造策略與經營績效之關
係研究, 國立成功大學, 企業管
理研究所, 碩士論文。
46. 魏啟林, 1992, “台灣廠商跨國
經營之購併策略分析”, 台灣企
業國際化研討會, 1992 年 10 月。

47. 魏啟林，1993，掌握企業購併的最適策略，遠流出版社，台北。
- 英文部份
1. Andrei, S. & Vishny, R. W., (1988), "Value Maximization and the Acquisition Process" ,Journal of Economic Perspectives, Vol.2,No.1(Winter),pp.7-20.
 2. Anfuso, D.,(1994),"Novell Idea: A Map for Mergers" , Personnel Journal, Mar,pp.357-367.
 3. Arrow, K. J.,(1975),"Vertical Integration and Communication" , Bell Journal of Economics,6,(Spring),pp.173-183.
 4. Barkema, H.G.& Vermeulen, F., (1998) , "International Expansion through Start-up or Acquisition:A Learning Perspective" ,Academy of Management Journal, Vol.41,No.1, pp.7-26.
 5. Barney, J.B.,(1986),"Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" , Academy of Management Review, Vol.11,No.3,pp656-665.
 6. Bird, A. & Beechler, S.,(1995),"Links between business strategy and human resource management strategy U.S.-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation" , Journal of International Business Study,26(1),pp23-46.
 7. Brigham, E.F. & Gapenski, L.C.,(1991), Financial Management-Theory and Practice,6th edition ,The Dryden Press.
 8. Bryman, A.,(1989),Research methods and organization studies, London: Unwin Hyman Press.
 9. Buono, A.F. & Bowditch, J.L.,(1989), The Human Side of Mergers and Acquisitions, San Francisco: Jossey-Bass.
 10. Burns, J.B.,(1989),"How to Make Merger and Acquisition Work?" ,Massachusetts CPA Review,Summer,pp15-33.
 11. Cartwright, S. & Cooper, C.L., (1993), "The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage" , Academy of Management Executive, Vol.7,No.2,pp57-76.
 12. Deal, T.E. & Kennedy, A.A.,(1982), Corporate Culture,(Reading),Mass: Addison-Wesley.
 13. Demsetz, H.,(1973),"The Market Concentration Doctrine" , AEI Hoover Policy Studies.
 14. Denison, D.R.,(1990),Corporate Culture and Organizational Effectiveness, New York: John Wiley & Song.
 15. Dessler, D.,(1994),Human Resource Management, sixth edition, N.J.: Prentice-Hall Inc.
 16. Donnelly, R.M.,(1981),"The Interrelationship of Planning with Corporate Culture in the Creation of Shared Values" , Managerial Planning,pp8-12.
 17. Drucker, P.F.,(1981),"Five rules for successful Acquisition" , The Wall Street Journal,15(Oct),pp28.
 18. Dyer, W.G.Jr.,(1985),"The Cycle of Cultural Evolution in Organization" , In Kilmann, R.H. et al.,(eds),Gaining control of the Corporate Culture, San Francisco:Jossey-Bass,pp200-229.
 19. Fortier, D. L.,(1989),"Hostile takeovers and the market for corporate control" , Vol. 13,Iss:1(Feb/Jan), pp.2-16.
 20. Fulmer, R.M. & Gilkey, R.,(1988),"Blending Corporate Families: Management and Organization Development in a Post-merger Environment" , The

- Academy of Management Executive, Vol. 11, No. 4, pp 275-283.
21. Galosy, J.R., (1990) "The Human Factor in Mergers and Acquisitions", Training & Development Journal, April, pp.90-95.
 22. Gardner, M.P.,(1985),"Creating a Corporate Culture for the Eighties" ,Business Horizons, Vol.28,No.1.
 23. Greengard,S., (1997) , "You' re Next! There is No Escaping Merger Mania! " , Workforce, April, pp.52-62.
 24. Hellriegel, D. et al.,(1989), Organizational Behavior, New York : West Publishing Company.
 25. Huselid, M.A. et al.,(1997),"Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", Academy of Management Journal, Vol.40,No.1, pp171-188.
 26. Invancevich, J.M. et al.,(1987),"Strategies for Managing Human Resource During Mergers and Acquisitions" ,Human Resource Planning, Vol.10, No.1, pp19-35.
 27. Jemison, D.B. & Sitkin, S.B., (1986), "Corporate Acquisitions A Process Perspective" ,Academy of Management Review, Vol.11,No.1, pp.145- 163.
 28. Jensen, M. C.,(1986),"Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeover" ,American Economic Review, Vol.76,No.2 (May),pp.323-329.
 29. Johnson, H. & Ferdian, A.J., (1986), "Simple Rules for Complex Change" ,Training and Development Journal, August.
 30. Joseph, E.M. & Mark, L. ,(1990), " Facilitating Post-Merger Integration: The Role of the Organizational Construction" , Organization Development Journal, Vol.8,No.3(Fall) ,pp67-73.
 31. Kast, J. & Rosenzweig, J.,(1985), Organization Management,3th, N.Y.:McGraw-Hill.
 32. Kilmann, R.H. et al.,(eds),(1985), Gaining control of the Corporate Culture, San Francisco: Jossey-Bass
 33. Kitching, J.,(1967),"Why Do Mergers Miscarry" ,Harvard Business Review,Nov-Dec,pp.84- 101.
 34. Klein, B. et al.,(1978),"Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive contracting Process" ,Journal of Law and Economics, 21(October),pp.279-326.
 35. Kleinman, D.,(1988),"Witness to a Merger" ,Personnel Journal, Nov,pp55-69.
 36. Kotter, J.P. & Heskett, J.L.,(1992), Corporate Culture and Performance, New York: Free Press.
 37. Kransdorff, A.,(1993),"Making Acquisitions Work By The Book" ,Personnel Management, May,pp40-43.
 38. Levy, H. & Sarnat, M.,(1970)," Diversification, Portfolio Analysis and Uneasy Case for Conglomerate Mergers" ,The Journal of Finance, (25),pp795-802.
 39. Lewellen, W. G.,(1971),"A Pure Financial Rationale for the Conglomerate Mergers" ,Journal of Finance,pp.521-537.
 40. London, M.,(1990),Change Agents: New Roles and Innovation Strategies for Human Resource Professionals, San Francisco.: Jossey-Bass Publishers.
 41. Lopez, S.Y.,(1986),"Managing Through Tough Times" ,Black Enterprise, Jan,pp57-58.

42. Lorsch, J.Y.,(1985),”Strategic Myopia : Culture as an Invisible Barrier to Change”, In Kilmann, R.H. et al.,(eds), Gaining control of the Corporate Culture, San Francisco:Jossey-Bass,pp84- 102.
43. Manne, H. G.,(1965),”Mergers and the Market for Corporate Control” , Journal of Political Economy,73 (April),pp.110- 120.
44. Mathis, R.L. & Jackson, J.H.,(1991), Personnel/Human Resource Management, MN: West Public Co.
45. Mueller, D. C.,(1969),”A Theory of Conglomerate Mergers” ,Quarterly Journal of Economics,(83),pp.643-659.
46. Nahavandi, A. & Malekzadeh, A.R., (1988),”Acculturation in Mergers and Acquisitions” ,Academy of Management Review,Vol.13, No.1,pp79-90.
47. Perry, L.T.,(1986),”Merging Successfully: Sending the right signals” , Sloan Management Review,Spring,pp47-57.
48. Pettigrew, A.M.,(1983),”On Studying Organizational Cultures” , Administrative Science Quarterly,28(Dec),pp570-581.
49. Robbins, S.P.,(1990),Organizational Theory-Structure Design and Application,3th edition, N.J.:Prentice-Hall Inc.
50. Robbins, S.P.,(1996),Organizational Behavior-Concept,Controversies, Applications, 7th edition, N.J.:Prentice-Hall Inc.
51. Roll, R.,(1986),”The Hubris Hypothesis of Corporate Takeover” ,Journal of Business, Vol.59,No.2 (April), pp.197-216.
52. Schein, E.H.,(1985),Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass.
53. Schuler, R.S.,(1992),”Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business” , Organizational Dynamic, Vol.21,Iss:1,Summer,pp18-32.
54. Sethia, N.K. & Von Glinow, M.A., (1985),”Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System” , In Kilmann,R.H. et al.,(eds), Gaining control of the Corporate Culture, San Francisco:Jossey-Bass,pp400-420.
55. Silhan, P.A. & Thomas, H.,(1986) , ” Using simulated mergers to evaluate corporate diversification strategies” ,Strategic Management Journal,(7),pp523-534.
56. Sinetar, M.,(1981),”Merger, Morale and Productivity” ,Personnel Journal, No.5,pp863-867.
57. Smircich, L.,(1983),”Concepts of Culture and Organizational Analysis” , Administrative Science Quarterly,(28),pp339-358.
58. Smith, A.B.,(1991),”Planning for Business Acquisitions by S Corporations(Part)” ,Tax Adviser,Vol.22,Iss:6(Jun),pp357-363.
59. Smith, A.B.,(1991),”Planning for Business Acquisitions by S Corporations(Part)” ,Tax Adviser,Vol.22,Iss:7(Jul),pp456-460.
60. Stybel, L.J.,(1986),”After the Merger, the human element” ,New England Business, Vol.8,No.10(Jun),pp67-68.
61. Thacker, K.K.,(1996),Development of a Framework and Methodology for the Systematic Investigation of Organizational Culture, Unpublished PSYD dissertation, Spalding University.
62. Trautweun, F.,(1990),”Merger motives and merger prescriptions” ,

Strategic Management Journal,
(11),pp283-295.

63. Tunstall, W.B.,(1985),”Breakup of the Bell System: A Case Study in Cultural Transformation”, In Kilmann,R.H. et al.,(eds), Gaining control of the Corporate Culture, San Francisco:Jossey-Bass,pp44-65.
64. Weston, J. F. et al.,(1998),Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance, second edition, NY:Prentice-Hall Inc.
65. Williamson, O. E.,(1975),Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications, NY:Free Press.
66. Yin, R.K.,(1989),Case study research : Design and method, Newbury Park,CA: Sage.
67. Yin, R.K.,(1993),Applications of case study research, Newbury Park,CA: Sage.

