

绿色转型背景下中资企业在印尼的可持续 人力资源管理路径探索

许尚博

中国华电科工集团有限公司 北京 100160

摘要: 随着全球绿色转型的加速,于印尼的中资企业人力资源管理模式面临深度革新,绿色转型趋向造成政策压力、公众期许与技能需求的改变,暴露出中资企业在人才培养、绩效激励、战略理解与文化整合方面的显著矛盾,通过剖析成因,给出构建绿色人才战略蓝图、打造本地化绿色技能培训模式、优化绿色绩效激励机制、树立绿色雇主形象与搭建绿色人才供应管道等实操路径,协助中资企业在绿色转型中实现可持续竞争力与深度本地化拓展。

关键词: 绿色转型;中资企业;可持续人力资源管理

引言

在全球绿色转型加快实施的大背景下,中资企业作为“走出去”战略的核心力量,正在东南亚新兴市场肩负起更多可持续发展重任,印尼作为“一带一路”沿线的关键经济体,不仅有着绝佳的资源禀赋,亦于绿色经济政策、环保法规、产业转型升级等层面不断加码发力,对在印中资企业有了更高层次要求^[1]。企业绿色转型的胜负,要点为人力资源管理体系能否同步升级与革新,打造拥有可持续竞争效能的人才支撑体系,中资企业于印尼遭遇绿色技能供应短缺、人才结构失调、文化融合困难等诸多挑战,传统人力资源管理模式难以契合绿色发展的新要求,本文牢牢把握绿色转型背景,系统分析中资企业在印尼推进可持续人力资源管理面临的现实状况、深层原因及实践路径,探究一条凭人才驱动绿色转型、以管理创新引领可持续发展的本地化可行策略。

1 绿色转型趋势下印尼中资企业面临的新挑战

1.1 政策环境变化加速

印尼政府正用前所未有的劲头推动绿色经济政策落地实施,依次出台多项促进可持续发展的法令法规,清晰要求企业在排放标准、能源利用效率和环保培训方面更细致达标^[2]。就印度的中资企业而言不再只是单纯做到最低标准,而是需主动顺应、提前预判政策变动,构建兼具绿色合规与预警功能的人才体系,绿色政策的红线正逐步压缩企业传统粗放式发展的空间,倒逼人力资源管理从被动反馈转向预先谋划。

1.2 公众与员工环保意识提升

作者简介: 许尚博(1987.9-),女,汉族,河北石家庄人,人力资源管理专业硕士,研究方向:国际人力资源管理/国际属地化用工管理/属地化培训及人才开发。

印尼社会的环保意识迅速全面觉醒,员工与公众对企业环保实践的敏感水平大幅上扬,不仅要求企业在内部实施环保办法,更看重其在社区影响、供应链责任等方面的实际举动,此变化于员工心态上的表现极为突出,年轻群体尤为关注企业是否真正践行绿色价值观,中资企业若对内部绿色文化建设和外部绿色形象打造掉以轻心,极易引发信任层面的危机,由此影响员工凝聚力和企业的声誉,绿色文化管理已成为人力资源战略方面不可忽视的课题。

1.3 人才结构与能力错配

绿色转型提升了企业对人才素质的要求,亟须掌握低碳技术、绿色供应链管理、绿色财务核算等新型本领的人才,可实际情况却是印尼本地劳动力市场长时间以中低端岗位为主要构成,绿色专业人才培养体系尚欠完善,带来了显著的人才结构与需求匹配错位情况^[3]。中资企业既要应对内部技术升级的压力,还必须主动介入本地绿色技能生态的协同共建,否则绿色转型将因人才瓶颈而受阻,人力资源管理亟需打破传统岗位思维束缚系统性重构绿色能力图谱。

1.4 文化融合障碍放大

绿色转型绝非仅为技术革新,更是价值观与管理理念的深度重铸,印尼文化凸显社会责任、自然和谐的传统观念,跟部分中资企业早期突出效率和成本控制的经营模式存在认知差距,伴随绿色理念融入企业日常管理,文化融合问题进一步显现,本地员工对绿色理念的接受度和理解方式,往往与企业高层意图有偏差,引发执行顺畅性受阻,若中资企业无法在本地化语境中运用恰当话语体系阐释绿色发展,实施绿色人力资源战略难以做到真正意义的转型落地。

2 当前中资企业在印尼人力资源管理中存在的主要问题

2.1 人才培养体系与绿色转型脱节

当绿色转型的大潮涌起，中资企业对人才在绿色素养及综合能力上提出更高要求，然而现今培训体系依旧停留在传统技能层面，内容更新进度滞后，对绿色技术、环保法规和可持续发展理念的系统培育近乎不见，该断层让员工在实际工作中难以顺应绿色转型具体任务安排，培训资源跟转型方向不相符，最终使企业战略目标与人力资源供给间的差距拉大，加大了转型期间组织的内耗及适应性风险^[4]。

2.2 绩效激励机制不适用

绩效考核依旧紧盯生产效率、销售业绩等传统指标不放，忽略了对环保实践与绿色创新成果的有效考评，导致员工没有把绿色理念内化为日常举动的积极性，现行激励体系里，绿色贡献几乎隐匿不见，既损耗了个体绿色行动的内在动力源，也无益于形成组织范畴的绿色文化氛围，激励机制欠缺细致区分与精准奖励，成为中资企业推进绿色转型时最易被无视但极具损害性的管理弱项。

2.3 高层对绿色人力资源管理认知不足

部分企业高管对绿色转型的认识依旧停留在合规应对与短期风险躲避层面，缺少把可持续发展当作企业核心竞争力培植的长远战略思维格局，该种认知偏差直接让人力资源部门在绿色转型里的作用被边缘化掉，未能以变革驱动的关键力量身份发挥应有价值，高层视野与格局存在局限，让绿色人力资源战略沦为镜花水月，欠缺实际落地的路径及系统推进的支撑力。

2.4 外部人才吸引与本地化融合不足

印尼本地市场针对绿色技能型人才的培养刚开启征程，中资企业在招聘策略上未主动布局，且未与本地教育体系、专业机构有效对接，外部吸纳与内部培育绿色人才均显短板，外来高端人才因文化融入及职业发展空间受限，频繁流动且稳定性弱，而本地员工由于晋升机制的不透明、绿色职业拓展通道窄小，整体归属感与积极性欠佳。跨国直接投资的属地化管理和风险规避，是学术界和业界关注的重要话题^[5]。首先，南亚东南亚国家中资企业管理层的属地化程度普遍较低，但普通员工的属地化程度较高；其次，这些中资企业不同人员的属地化管理水平对规避东道国潜在投资风险具有显著的领域差异：普通员工属地化程度的提高有利于规避东道国潜在经济风险，但提高普通员工属地化程度并不一定有利于规避东道国潜在政治风险，另管理人员属地化程度的提高亦不

完全有利于规避东道国潜在技术风险。此错配导致企业在绿色转型阶段面临长久的人才瓶颈和发展难题。

3 中资企业可持续人力资源管理困境的原因剖析

3.1 战略定位与管理思维滞后

不少中资企业仅在口头上认可绿色发展的重要性，但在实际管理工作里，绿色转型往往以附加任务的模样存在，未实质融入企业整体战略及人力资源体系，绿色理念多停留于表面口号，没有明晰的落地路子与组织依托架构，致使人力资源管理沦为形式化实施，无法成为拉动可持续转型的核心动力，这种战略定位上的优柔寡断与浅尝辄收，极大弱化了绿色转型的深度及持续性还于无形中把适应窗口期拉长了。

3.2 投入与资源配置不足

绿色转型根本上说就是资源再配置的进程，但实际的情形为针对绿色培训体系搭建与绿色激励政策完善的资金及人力投入大多不足，大多数企业倾向借助短期培训项目或局部奖惩政策敷衍行事，没有基于企业生命周期及转型阶段的中长期资源投入规划，绿色能力建设为此停滞不进，员工绿色素养成长速度偏慢，整体组织能力成长滞慢，错失在印尼绿色经济迅猛腾飞阶段抢占人才优势的宝贵时机。

3.3 沟通机制与文化建设滞后

中资企业在推动绿色理念与本地文化融合传播时短板显著，管理层传播绿色愿景时过分采用自上而下的灌输手段，忽视了印尼本地员工对可持续发展的情感认知与价值偏好，绿色转型在语言表达、沟通方式、激励措施等方面未充分本地化适配，导致员工对企业绿色战略的认同感较低，执行之际出现理解差错与积极性欠缺，于是降低了整体推进的综合效果。

3.4 外部环境适应能力不足

印尼绿色发展政策屡次调整升级，要求外资企业在合规与适应速度上达到更高标准，然而不少中资企业在人力资源政策跟用工模式调整上反应不灵敏，缺少可灵活应变的人才应对及预警体系，未构建对外部政策变化的系统解读及内部快速反应机制，引发失去人才布局的率先机会，遇到政策变化就只能被动开展补救，难以有效实现组织的韧性成长与绿色竞争力的持续培育。

4 可持续人力资源管理的实操路径设计

4.1 明确绿色导向的人才战略布局

可持续人力资源管理必须自战略高度重新找准定位，把绿色发展确立成人力资源工作的核心指引，中资企业应组建绿色转型专门领导小组，由高层亲力挂衔，实现绿色理念在组织内部深度传导，处于整体人才战略

范畴内,应绘制完备的绿色岗位地图,清晰厘定各岗位对低碳技能、环保意识、可持续管理能力的特定要求,进而建成以绿色素质为核心的新型胜任力范式,这般从顶到底的体系性搭建,是企业绿色转型从理念通往实操的第一步探索。

4.2 构建本地化绿色技能培养体系

就印尼市场绿色技能供应短缺的情况而言,中资企业应主动迈步,跟本地高校、职业院校搭建产教融合的合作模式,共同搭建绿色技能培训基地,设立以企业冠名的绿色班级,驱动课程内容贴合企业现实需求,内部应当开设绿色发展专题培训及相关技能认证体系,需在职业晋升体系里清楚规定绿色能力要求,促成绿色技能与职业发展的紧密耦合,借助“内部孵化与外部培养”双轮驱动,逐步打造出坚实的绿色人才梯队,强化企业在绿色范畴的本地化发展韧性。其中可以积极对接国家层面推进的“中文+职业技能”国际推广基地建设战略,这是推进我国教育现代化,使教育与我国综合国力和国际地位相匹配的重要举措,是落实“十四五”规划中“建设中文传播平台,构建中国语言文化全球传播体系和国际中文教育标准体系”的重要举措,也是解决中资企业海外人力资源瓶颈的重要举措。通过开发符合绿色转型需求的职业技能标准,协助打造本土人才培养体系及本土化人力资源管理体系,建设高水平的培训基地,加强外派师资培训和海外本土化教师培训,打造国际通用教材以及积极推进人文及技术交流等,深化绿色发展理念的本地传播与认同,为中资企业绿色转型提供更为扎实的人才与文化支撑。

4.3 优化绿色绩效考核与多元激励机制

绿色转型需同步推进行为引导与结果导向,绩效考核体系须整体嵌入绿色指标,中资企业要把环保绩效、绿色创新、能效改进等成果列为硬性考核事项,权重比例应不低于整体绩效评价的20%,可设置绿色创新奖、环保贡献奖以及可持续行为专项奖励基金,用即时奖励与年度激励相组合的形式开展,通过温和的激励机制激发组织内生动力,增强员工绿色行为的可辨识度与成就感,才可真正实现绿色价值观的深度内化。

4.4 深化本地融合与绿色雇主品牌建设

在印尼推进绿色蜕变,不只是依赖技术支撑,更应深度嵌入本地社会格局,中资企业应提速本地中高层管

理人才的培养,设立绿色晋升专项通道,明确绿色素养作为晋升考核的关键衡量指标,打开本地员工职业上升空间,经由举办绿色社区共建项目、企业环保开放日等相关活动,着力宣扬企业的绿色承诺及实践成果,打造可靠、有担当的绿色雇主品牌,建立起品牌认同感,将直接提高人才吸引力及员工归属感为绿色转型给予软性依托。

4.5 搭建敏捷高效的绿色人才供应链体系

应对印尼政策的革新与市场环境的起伏不定,要求企业在人力资源配置上展现更高灵活性,中资企业应组建绿色人才储备库,采用动态变动机制,按期梳理内部绿色能力资源,同时拓展跟环保组织、国际绿色智库的合作模式,引入外部绿色专家的资源,依靠内部培养与外部引入相配合,形成多层次、多渠道的绿色人才供应链,为企业转型供给持续不断的专业后盾,增强整体应变本领与创新动力,确保绿色转型进程既稳健又灵活。

5 结语

绿色转型正急剧重塑全球商业格局,中资企业在印尼的发展也必然踏入这一气势恢宏的进程,可持续人力资源管理不光是推动转型的基础事宜,更是激发组织生命力与竞争力的关键杠杆,仅靠以前瞻性的战略统筹、系统性的能力建设和深度本地化的融合手段,把绿色理念真正融入管理骨髓,才可在错综复杂的国际环境中实现由内及外的可持续发展,铺展出中资企业的绿色未来长卷。

参考文献

- [1]尤咏.跨文化背景下“中文+职业技能”国际推广基地的发展策略研究[J].职业技术教育,2021,42(32):77-80.
- [2]宗诚,张晓蕾.职业教育境外办学服务海外中资企业属地化人才需求的研究与实践[J].中国职业技术教育,2024,(19):14-20.
- [3]孔建勋,任欣霖.南亚东南亚中资企业的人员属地化管理与风险规避实证分析[J].云南师范大学学报(哲学社会科学版),2022,54(04):135-144.
- [4]喻馨锐,柏京京.印度尼西亚职业教育:历程、动向与启示[J].职业技术教育,2023,44(09):77-80.
- [5]邢小琴,李永潇,李得伟,等.印尼雅万高速铁路运维人员培训体系设计与实施研究[J].铁道运输与经济,2024,46(11):213-220.