

ESG 框架下人力资源管理驱动绿色可持续发展路径探究

任雪婷

南宁理工学院, 中国·广西 南宁 530100

摘要: 本文探讨 ESG 框架下人力资源管理对绿色可持续发展的驱动途径, 借助剖析 ESG 三个维度与人力资源管理的内在逻辑联系, 构建了战略层、职能层、治理层三个层面的实施路径。战略层注重与企业 ESG 战略保持一致并依靠高层推动, 职能层包括绿色招聘、培训、绩效激励以及文化建设等方面, 治理层提出要建立联动监督体系、引入第三方审计以及构建动态优化机制。研究显示, 人力资源管理借助人才战略、组织机制与文化塑造, 可有效地把 ESG 理念转变为企业绿色发展的动力, 为企业达成可持续发展目标提供人才保障与组织支持, 对于推动企业低碳转型以及社会价值创造有实际意义。

关键词: ESG 框架; 人力资源管理; 可持续发展; 策略分析

Exploration of the Path for Driving Green and Sustainable Development through Human Resource Management under the ESG Framework

Ren Xueting

Nanning College of Technology, China Guangxi Nanning 530100

Abstract: This paper explores the driving pathways of human resource management for green and sustainable development under the ESG framework. By analyzing the intrinsic logical connections between the three dimensions of ESG and human resource management, it constructs implementation paths at the strategic, functional, and governance levels. The strategic level emphasizes consistency with the enterprise's ESG strategy and relies on top-level promotion. The functional level includes aspects such as green recruitment, training, performance incentives, and cultural construction. The governance level proposes the establishment of a linked supervision system, the introduction of third-party audits, and the construction of a dynamic optimization mechanism. The research shows that human resource management can effectively transform the ESG concept into the driving force for the enterprise's green development through talent strategies, organizational mechanisms, and cultural shaping, providing talent guarantees and organizational support for the enterprise to achieve sustainable development goals. It has practical significance for promoting the enterprise's low-carbon transformation and social value creation.

Keywords: ESG framework; Human resource management; Sustainable development; Strategy analysis

0 引言

随着全球可持续发展理念不断深入, ESG 成为衡量企业长期价值的核心指标, 人力资源管理作为企业战略落地的关键承载者, 其在驱动绿色可持续发展中的作用逐渐显现。当下企业面临着资源约束逐渐趋紧、社会责任诉求有所提升等诸多挑战, 传统的人力资源管理模式难以契合 ESG 框架下的发展要求。本文基于 ESG 的环境、社会、治理这三大维度, 剖析人力资源管理 with ESG 落地的内在联系, 有条理地梳理战略对齐、高层推动、绿色职能实践以及治理监督等实施途径, 为企业提供可行的方法论, 帮助企业凭借人力资源管理创新激发绿色发展动力, 实现经济

效益与环境、社会价值的协同增长。

1 ESG 框架的概述

ESG 是环境 (Environmental)、社会 (Social) 和治理 (Governance) 三个英文单词的缩写, 这一概念最早由联合国全球契约组织 (UNGlobalCompact) 在 2004 年提出, 旨在全面衡量企业发展的可持续性^[1]。环境 (E) 维度: 主要关注企业运营和投资活动对自然环境的影响, 包括资源利用效率、污染排放控制、节能减排措施等。企业需通过技术创新和管理优化, 降低对环境的负面影响, 实现绿色发展和低碳转型。社会 (S) 维度: 强调企业与各方利益相关者之间的协调和平衡, 包括员工权益保障、消费者权益保护、

社区关系维护等。企业应尊重员工权益，提升员工福利，同时关注消费者权益，积极履行社会责任，促进社会的和谐与稳定。治理 (G) 维度：主要关注公司内部的治理结构和治理规则，包括董事会独立性、高管薪酬合理性、信息披露透明度等。良好的公司治理结构有助于确保企业决策的科学性、合规性和透明度，提升企业价值和竞争力。

2 ESG 框架与人力资源管理的内在逻辑关联

2.1 ESG 三大维度对人力资源管理的要求

在环境维度方面，人力资源管理需要制定绿色人才战略，招聘有低碳技术以及环保研发能力的专业人才，开展员工环境意识培训，以此帮助企业实现节能减排目标。在社会维度而言，人力资源管理要保障员工权益，构建公平的薪酬体系以及安全健康的工作环境，推动多元化与包容性发展，关注员工职业发展，并且还要引导员工参与社区公益，塑造企业良好的社会形象。在公司治理维度，人力资源管理强调完善人才治理机制，优化董事会结构，保证管理层选拔透明且公正，建立有效的绩效考核与监督体系，防范内部腐败风险，凭借专业的人力资源决策提升公司治理效能，保障企业可持续发展^[2]。

2.2 人力资源管理对 ESG 落地的支撑作用

人力资源管理借助人才战略为 ESG 的落地给予核心驱动力，在招聘环节挑选契合 ESG 理念的员工，自源头为企业注入可持续发展基因，在培训体系中融入 ESG 知识与技能，提升全体员工的 ESG 实践能力，完备的员工激励机制把 ESG 目标纳入绩效考核，激发员工参与 ESG 行动的积极性。人力资源管理推动企业构建平等多元的职场文化，促进员工之间的协作与创新，提升企业社会影响力，并且以科学的人才治理体系保障企业决策透明、合规，帮助公司治理目标达成，让人力资源管理成为企业把 ESG 理念转化为实际行动、实现长期价值创造的关键支撑。

3 ESG 框架下人力资源管理驱动绿色可持续发展的路径

3.1 战略层

3.1.1 与企业 ESG 战略对齐

人力资源管理要紧密对接企业 ESG 战略，清晰确定在环境、社会以及公司治理等具体目标和任务。在环境目标方面，依据企业碳中和、资源循环利用等需求，谋划环保人才的引进和储备规划，社会目标层面，结合员工关怀、社区共建等要点，设计人力资源政策，比如有一家新能源企业把“研发高效储能技术”归入 ESG 战略，HR 据此制订专项招聘计划，重点关注储能领域高端人才，同时优化

内部晋升机制，为技术创新团队搭建上升通道。依靠把人力资源战略和企业 ESG 战略紧密相连，保证人力资源管理活动与企业可持续发展方向相符，为企业 ESG 目标的达成提供人才保障与组织支持^[3]。

3.1.2 高层推动

企业高层给予的重视以及提供的支持对于构建绿色人力资源战略而言十分关键，高层管理者需要亲自投身到 ESG 人力资源战略的制定工作当中，把这一战略提升到企业战略决策的层面，以此明确战略方向以及优先级，借助定期召开 ESG 人力资源专项会议的方式，向全体员工传递战略意图，树立起绿色可持续发展的理念。企业 CEO 在年度战略会议上着重强调 ESG 人力资源战略的意义，并且带头参与绿色人才培养项目，为员工树立起榜样，高层的积极推动在资源调配方面也有所体现，为绿色人力资源战略的实施给予充足的资金、技术以及政策支持，协调各个部门之间的合作，打破部门之间的壁垒，保证战略可在企业内部有效地落地并执行^[4]。

3.2 职能层

3.2.1 绿色招聘与配置

绿色招聘与配置是以企业 ESG 战略作为导向的，它对人才筛选与分配体系进行了重塑，在招聘这个环节当中，除了专业技能之外，还会着重去考察候选人的环保意识、社会责任理念以及和企业 ESG 文化的契合程度，凭借设计一些 ESG 相关的面试问题，例如“怎样在工作当中推动节能减排”这样的问题，筛选出拥有可持续发展思维的人才。还会对招聘渠道加以优化，和环保组织、绿色产业协会展开合作，有针对性地去吸引专业人才，在人才配置方面，依据企业绿色业务的需求，合理地分配人力资源，把有环保技术专长的员工安排到关键岗位上去，比如，化工企业会把环保工程师调配到污染治理项目组，以此来提升项目的效率以及质量。借助精准的绿色招聘与配置，可为企业绿色发展注入专业的力量，优化人力资源结构^[5]。

3.2.2 绿色培训与发展

绿色培训与发展着重于提升员工的 ESG 知识以及实践能力，其一，研发出系统的 ESG 培训课程，其内容包含环保法规、低碳技术、社会责任案例等等，运用线上与线下相结合的办法，以保证全体员工可参与进来，定期邀请行业专家举办 ESG 专题讲座，组织员工去参加环保技术研讨会。其二，依据不同岗位设计出有差异的培训方案，为管理层提供 ESG 战略规划课程，给一线员工开设节能减排操作培训，建立员工 ESG 能力发展档案，追踪培训效果，

为员工制定个性化的职业发展路线,鼓励员工考取 ESG 相关专业认证,借助持续绿色培训与发展,帮助员工更新知识体系,提高绿色创新能力,为企业绿色可持续发展给予智力支持。

3.2.3 绿色绩效与激励

绿色绩效以及激励措施可把 ESG 目标转变为可以量化的考核指标,使其融入员工绩效管理体系之中。在绩效考核期间,设置个人办公能耗降低率这样的环境指标、公益服务时长这类社会指标以及合规操作达标率这类治理指标等,以此全面评估员工对于 ESG 的贡献。例如,某制造企业把车间能源利用率和生产部门员工绩效关联起来,以此激励员工去优化生产流程。构建多元化的激励机制,对于在 ESG 工作中表现优异的员工给予物质奖励、荣誉表彰以及晋升机会,设立“绿色先锋奖”,给提出创新环保方案的员工给予奖励,借助绿色绩效与激励,激发员工参与 ESG 工作的积极性,将个人目标和企业绿色可持续发展目标紧密相连,形成全员参与的良好氛围。

3.2.4 绿色文化与沟通

绿色文化以及沟通的目标在于营造出一种企业氛围,让全体员工都可践行 ESG 理念,企业会借助内部宣传途径,例如官网、宣传栏以及内部刊物等来传播 ESG 知识以及企业绿色发展所取得的成果,以此提升员工对于 ESG 的认知程度以及认同感,组织开展绿色主题活动,比如“低碳办公周”“环保创意大赛”等,提高员工的参与感以及归属感。构建开放的沟通机制,鼓励员工提出绿色发展方面的建议,对于有价值的建议给予采纳并且给予奖励。例如,某互联网企业设置了 ESG 意见箱,定期收集员工有关节能减排、社区服务的想法,依靠有效的沟通,可促进员工之间的经验分享以及交流,形成相互学习、共同进步的绿色文化氛围,使得 ESG 理念深入员工内心,成为员工的自觉行为。

3.3 治理层

3.3.1 建立人力资源管理-ESG 联动监督体系

构建人力资源管理-ESG 联动监督体系对于保障人力资源管理 ESG 实践的合规性与有效性起着关键作用,企业需要组建跨部门监督小组,成员涉及人力资源专家、ESG 专员、法务合规人员以及员工代表,清晰界定各成员的职责与分工,监督小组要制订详尽的监督计划,针对绿色招聘流程、ESG 培训效果、绩效指标执行等环节展开定期审查。比如每月随机抽查招聘简历筛选记录,以此评估 ESG 相关考察项的落实状况,每季度开展培训效果调研,借助

问卷调查、知识测试等手段检验员工的学习成效,每半年审核 ESG 绩效数据,剖析指标达成趋势,构建风险预警机制,对于偏离 ESG 目标的行为及时给予干预。企业应当设立内部举报通道,鼓励员工对违反 ESG 原则的行为进行监督,如虚假绩效数据填报、招聘歧视等,对举报属实的员工给予奖励,营造全员参与的监督氛围,保证人力资源管理活动严格依照 ESG 标准执行,维护企业可持续发展的形象。

3.3.2 引入第三方审计

引入第三方审计成为提升 ESG 人力资源管理透明度以及可信度的关键举措,企业应当聘请拥有专业资质的 ESG 审计机构,例如国际四大会计师事务所、独立 ESG 评级机构,按照全球报告倡议组织标准、可持续发展会计准则委员会要求等国际规范,针对人力资源管理的 ESG 工作展开全面评估。审计内容涉及战略规划的科学性、政策执行的有效性、数据披露的真实性等多个方面,比如审计机构依靠与员工访谈、查阅培训记录来验证 ESG 培训的实际参与情况与效果,借助审查绩效评估文件,核实 ESG 指标的设定与考核是否公正且合理。在审计过程中,第三方机构还可运用大数据分析技术,对大量人力资源数据进行交叉验证,以此识别潜在风险点。审计结果会以独立报告的形式向企业管理层以及利益相关方公开,并提出改进建议。

3.3.3 动态优化路径

动态优化路径促使企业秉持灵活应变的思维,不断对人力资源管理的 ESG 策略给予调整,企业要构建动态监测机制,实时追踪政策法规的变化情况,像碳税政策的出台、劳动权益法规的修订,行业趋势的演进态势,如绿色技术的革新、ESG 评级体系的更新,以及利益相关方诉求的转变情形,例如员工对职业发展产生的新期待、消费者对企业社会责任提出的更高要求。定期举行 ESG 人力资源管理复盘会议,结合内外部环境的变化,对现有的策略展开系统性评估。当国家发布新能源汽车产业扶持政策后,相关企业及时调整绿色招聘方向,加大在电池研发、智能网联等领域的人才储备,依据员工调研反馈,优化 ESG 培训课程内容,增添心理健康、数字化转型等热门议题。企业应当运用数据分析工具,对各项措施的实施效果进行量化评估,借助员工离职率、ESG 项目完成率等指标,剖析策略的有效性与不足之处,基于评估结果,企业可对战略层目标进行微调,延长绿色人才培养周期,优化职能层措施,如改进绿色绩效指标权重,完善治理层监督方式,如增加审计频率。借助持续的动态优化,企业可保证人力资源管

理始终与绿色可持续发展需求相契合，在复杂多变的环境中维持竞争优势。

4 结语

在 ESG 框架范畴内的人力资源管理是帮助企业达成绿色可持续发展的关键核心动力所在，借助战略协同、职能创新以及治理保障等多方面的联动作用，构建起了一个从理念起始直至实践落地的完备闭环体系。在战略层面进行方向的精准锚定、在职能层面展开精细的运营操作以及在治理层面实施动态的优化举措，这三者共同汇聚形成了人力资源管理推动绿色发展的长效稳固机制。但企业在实际践行过程当中，仍要留意不同行业之间所存在的适配性差别，以及成本与效益之间的平衡关系。随着 ESG 标准的持续不断完善，人力资源管理需要加强数字化工具的应用以及跨界协同的能力，持续探索更为灵活多变的实施途径，以此来应对复杂且不断变化的可持续发展挑战，推动企业实现更高质量的长期价值增长目标。

参考文献：

[1] 吴迪, 高媛. ESG 视角下绿色人力资源管理对企业可持续经济效益的影响研究 [J]. 老字号品牌营销, 2025, (08): 124-126.

[2] 陆桂琴, 李佳, 李静璇. ESG 理念在国有企业人力资源管理中的挑战与实践 [J]. 现代企业文化, 2024, (35): 139-141.

[3] 张蕊敏. 基于 ESG 的人力资源管理在企业可持续发展中的应用 [J]. 审计与理财, 2024, (08): 47-49.

[4] 熊阳钰. 企业社会责任型人力资源管理对员工自愿环保行为的影响研究[D]. 南京财经大学, 2024.

[5] 张小峰, 吴婷婷. 战略人力资源管理架构[M]. 中国人民大学出版社: 202401. 520.

作者简介：第一作者：任雪婷（1997.12-），女，汉族，山西运城，管理学硕士，研究方向：企业管理。