

管理会计视角下ESG实践对企业绩效的影响

——以F乳业公司为例

王则琛

河北地质大学管理学院, 河北 石家庄

收稿日期: 2025年7月4日; 录用日期: 2025年8月4日; 发布日期: 2025年8月13日

摘要

乳业发展势头迅猛, ESG实践对其意义重大。本文通过案例分析、灰色关联度法, 运用案例分析与量化分析相结合的方法, 深入探讨了管理会计视角下ESG实践对企业绩效的影响, 研究发现ESG实践与企业绩效关系受多种因素影响。F乳业公司历经发展, 在ESG战略规划及实施方面成果显著, 环境上实现绿色转型, 社会层面保障权益、助力公益, 公司治理架构科学透明。ESG实践对其财务绩效多维度影响各异, 与偿债能力关联度高, 对盈利能力有积极作用, 营运能力部分指标需优化, 发展能力受多种因素影响波动大; 对非财务绩效提升明显, 包括品牌声誉、客户满意度和员工忠诚度。F乳业公司的ESG实践还在产业生态创新、创新驱动和应对危机方面提供启示。研究存在数据和案例局限性, 未来可拓宽样本、完善数据处理和跟踪政策标准动态。企业应优化内部策略, 政府应完善外部政策环境, 未来研究可加强行业对比和长期动态影响研究。本研究为企业在ESG战略与管理会计融合方面提供了有益参考, 有助于企业提升社会责任感, 实现高质量发展。

关键词

管理会计, F乳业公司, ESG实践, 企业绩效

The Impact of ESG Practices on Corporate Performance from the Perspective of Management Accounting

—Taking F Dairy Company as an Example

Zechen Wang

School of Management, Hebei GEO University, Shijiazhuang Hebei

Received: Jul. 4th, 2025; accepted: Aug. 4th, 2025; published: Aug. 13th, 2025

文章引用: 王则琛. 管理会计视角下 ESG 实践对企业绩效的影响[J]. 国际会计前沿, 2025, 14(4): 1073-1085.
DOI: 10.12677/fia.2025.144122

Abstract

The dairy industry is developing rapidly, and ESG practices are of great significance to it. This article explores the impact of ESG practices on corporate performance from the perspective of management accounting through case analysis and grey relational analysis, using a combination of case analysis and quantitative analysis. The study found that the relationship between ESG practices and corporate performance is influenced by multiple factors. F Dairy Company has undergone significant development and achieved remarkable results in ESG strategic planning and implementation, achieving green transformation in the environment, safeguarding rights and interests at the social level, supporting public welfare, and having a scientific and transparent corporate governance structure. ESG practices have varying impacts on its financial performance across multiple dimensions, with a high correlation to debt paying ability and a positive effect on profitability. Operational performance indicators need to be optimized, while development ability is subject to significant fluctuations due to various factors; Significant improvement in non-financial performance, including brand reputation, customer satisfaction, and employee loyalty. The ESG practices of F Dairy Company also provide insights into industry ecological innovation, innovation driven development, and crisis response. The research has limitations in data and case studies, and in the future, the sample can be expanded, data processing can be improved, and policy standards can be tracked dynamically. Enterprises should optimize their internal strategies, and the government should improve the external policy environment. Future research can strengthen industry comparisons and long-term dynamic impact studies. This study provides useful reference for enterprises in integrating ESG strategy with management accounting, which helps to enhance their sense of social responsibility and achieve high-quality development.

Keywords

Management Accounting, F Dairy Company, ESG Practice, Corporate Performance

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在当今的商业环境中，企业的成功不再仅仅依赖于其财务表现，而是越来越多地受到其环境、社会 and 治理实践的影响。ESG (Environmental, Social and Governance, 简称 ESG) 已成为衡量企业长期价值和社会责任的重要标准。管理会计作为企业内部管理的重要工具，对于评估和指导 ESG 实践具有重要意义。本文将 F 乳业公司为例，探讨管理会计视角下 ESG 实践对企业绩效的影响[1]。

对于乳业而言，ESG 实践涵盖从牧场奶源管理、生产环节节能减排，到社会责任履行、公司治理优化等全产业链条，对乳企长期稳健发展意义非凡。一方面，环保要求趋严促使乳企加大绿色生产投入，降低能耗与碳排放，以应对气候变化挑战。另一方面，保障产品质量安全、维护员工权益、助力社区发展等社会议题，成为乳企树立良好品牌形象、赢得消费者信赖的关键。在资本市场，ESG 表现也逐渐成为投资者衡量企业价值与潜力的核心要素，影响着企业融资成本与市场估值。

F 乳业公司在婴幼儿奶粉市场知名度与份额较高。近年来，该公司积极践行 ESG，将可持续发展理念融入战略与运营，从保护奶源生态、建设绿色工厂，到开展母婴公益活动、加强企业内控治理，F 乳业构建了一个全面的 ESG 体系，并持续发布详尽的 ESG 报告。基于上述，深入分析 F 乳业的 ESG 实践如何影响企

业绩效,不仅能够细致地剖析这一案例在管理会计视角下的多维成效,而且能为乳业乃至其他行业的企业推进 ESG 转型、实现高质量发展提供宝贵的实践参考和理论指导。这正是本研究的核心价值和研究的必要性。

2. 文献综述

在探究 ESG 实践与企业绩效关系的学术领域,国内外学者运用多元研究方法,从不同样本出发,得出了多元结论。

部分学者认为二者呈正相关。如国外学者 Ziolo 等(2019)以金融企业为样本进行研究后发现,ESG 实践可以有效提升企业财务绩效。将 ESG 相关因素纳入战略决策有助于增强金融体系的稳健性和安全性。Dasgupta (2022)在对 27 个国家 2010~2019 年的数据进行实证检验后发现,当财务绩效未能达到预期水平时,企业会把加大 ESG 实践力度作为一种有效的解决措施[2]。国内学者李井林等(2023)基于利益相关者理论发现,企业进行 ESG 实践可以提高信息透明度,减少经营中的不确定性并缓解融资约束,从而提升企业财务绩效[3]。生艳梅等(2023)运用多元线性回归模型和调节效应模型进行实证分析后发现,医药制造企业履行 ESG 责任有助于提高其经营效益[4]。

但也有负相关的观点。Franco (2020)发现,企业开展 ESG 实践活动需要投入成本,而这些成本只有在利益相关者对企业产生显著影响时,才有可能转化为实际的回报[5]。Duque Grisales 等(2021)发现,跨国公司在推行 ESG 实践时,不仅需要解决财务资源的投入问题,还会面临文化差异的挑战,企业的努力可能无法获得利益相关者的认同。

此外,部分国内外学者认为二者之间存在其他关系。Atan R 等(2018)以 54 家马来西亚公司为样本进行实证研究后发现,ESG 实践与企业绩效之间并不存在显著关系。Chen 等(2018)认为,ESG 实践与企业绩效之间存在 U 型非线性关系。从短期看,由于需要投入大量成本,ESG 实践会对企业绩效产生不利影响;从长期看,优质的 ESG 实践能够推动企业收益的增长,从而对财务绩效产生正面影响。王双进等(2022)以 405 家工业企业为样本进行实证研究后发现,工业企业 ESG 实践对财务绩效的影响表现为一种 U 型的非线性关系,竞争战略会强化二者之间的 U 型关系[6]。

3. F 乳业公司 ESG 实践概述

F 公司将 ESG 理念嵌入运营全流程,通过管理会计工具的系统性应用,实现 ESG 目标的量化管理与动态优化,形成“决策-核算-评价”的闭环机制,具体作用效果和实践如下。

3.1. ESG 投资决策的财务评估机制

基于 2021~2023 年 ESG 专项预算报告分析可得,F 公司在 ESG 项目投资评估上采用修正的净现值法,把环境与社会效益纳入现金流测算框架。体现在具体评估时会增设“隐性收益项”,在环境维度中计入碳税规避收益、环保补贴,在社会维度中计入社区关系改善带来的区域销售增长[7]。以 2022 年牧场沼气项目为例,初始投资 8000 万元,常规 NPV (Net Present Value, 净现值)为 1200 万元,纳入年均碳减排收益 300 万元和有机肥销售收入 200 万元后,修正 NPV 升至 2700 万元,内部收益率(Internal Rate of Return, 简称 IRR)从 8%提升至 12%,为项目审批提供核心依据。与此同时,由于 ESG 项目存在政策与技术不确定性,在常规项目为 5%的前提下,F 公司针对此单独设置 8%~10%的风险溢价。如 2023 年新能源物流车采购项目,因补贴政策变动风险,按上限 10%计提风险溢价,项目投资回收期测算值从 3.5 年延长至 4.2 年,公司暂缓部分采购计划。

3.2. 环境成本的追踪与分配

自 2020 年环境会计系统投入使用以来,F 公司借助作业成本法达成环境成本的精细化核算。具体操

作中，公司将环境成本细分为“碳排放成本池”“废弃物处理成本池”“环保设备折旧池”，并依据作业动因将其分配至各产品线。

从 2022 年的数据来看，不同产品线的碳排放成本存在差异。婴幼儿奶粉产品线单位碳排放成本为 2.3 元/罐，占直接材料成本的 4.7%；而成人奶粉产品线因能耗相对较低，单位碳排放成本为 1.8 元/罐，占直接材料成本的 3.2%。在全生命周期成本管理方面，F 公司对包装材料升级项目展开动态追踪。2021 年，公司改用可降解塑料包装，这使单包材料成本上升了 15%。不过，公司同步以新能源配送车辆取代传统燃油车，运输环节单位碳成本下降了 12%，整体上抵消了增量成本的 60% (据财务部 2023 年内部报告)。此外，环境成本核算已纳入管理会计月报。2023 年第三季度报告表明，环保设备折旧占管理费用的比例高达 18.3%，较 2020 年提升了 9.1 个百分点。

3.3. ESG 绩效与高管激励的整合

根据《2023 年高管绩效考核方案》，F 公司将 ESG 指标权重提升至 30% (2021 年为 15%)，形成与财务指标的协同评价体系。核心考核指标包括：环境维度、社会维度和治理维度。奖惩机制与绩效直接挂钩：2023 年因未达成年度碳强度下降 5% 的目标，高管团队绩效奖金扣减 10%。而社区公益投入超额完成 20%，按方案额外分配当年净利润的 0.5% 至市场部专项预算，用于公益宣传活动。人力资源部数据显示，2021~2023 年因 ESG 指标未达标导致的高管薪酬调整比例，年均为 8.7%。

4. F 乳业公司 ESG 实践对企业绩效的多维影响

上文针对 F 乳业公司的 ESG 实践进行详细说明，本章节结合公司多种财务指标进行多维度的影响分析。一方面旨在运用灰色关联度法结合财务绩效进行能力的影响程度分析，另一方面对于 ESG 和非财务绩效之间进行分析。目的在于运用合理的数据，更加直观的分析出当下宏观环境和政策的实施对于 ESG 并逐步对于企业的影响。

4.1. ESG 实践对财务绩效的影响效果分析

4.1.1. ESG 实践与财务绩效的相关性分析

(1) 指标的选取

Table 1. Changes in Huazheng ESG rating of F dairy company from 2019 to 2023

表 1. F 乳业公司 2019~2023 年华证 ESG 评级变化

年份	综合评级	综合得分	E 评级	S 评级	G 评级
2020	BBB	57.18	B	B	A
2021	BB	52.46	C	CCC	A
2022	A	62.63	BBB	BB	AA
2023	AAA	73.83	AAA	A	AA
2024 (11 月份)	AA	76.49	AAA	A	AA

注：数据来源于 F 公司年报。

随着 ESG 理念的发展，国内外出现了华证、商道融绿、富时罗素、和讯以及彭博等 ESG 评价机构。这些机构在评价标准、参考指标和覆盖范围等方面各有不同。出于对 ESG 评价全面性和中国国情的考量，本文选取 F 乳业公司 2020~2024 年华证 ESG 评分结果作为参考序列如上表 1 所示。

Table 2. Financial performance-related indicators
表 2. 财务绩效相关指标

一级指标	二级指标	变量定义
偿债能力	流动比率	流动资产/流动负债
	速动比率	速动资产/流动负债
	资产负债率	负债总额/资产总额
盈利能力	ROA	净利润/平均总资产
	ROE	净利润/平均所有者权益
	销售净利率	净利润/营业收入
营运能力	应收账款周转率	主营业务收入/平均应收账款
	总资产周转率	主营业务收入/平均总资产
	流动资产周转率	主营业务收入/平均流动资产
发展能力	总资产增长率	期末总资产/期初总资产 - 1
	营业收入增长率	本年度营业收入/上年度营业收入 - 1

Table 3. Financial indicator data of F dairy company from 2019 to 2023
表 3. F 乳业公司 2019~2023 年财务指标数据

财务指标	2019	2020	2021	2022	2023
ROA	22.57	28.98	22.98	14.75	9.45
净资产收益率(ROE)	41.82	48.33	35.54	22.01	13..86
销售净利率	28.67	40.00	30.36	23.22	16.85
流动比率	2.32	2.61	2.88	2.98	3.06
速动比率	2.23	2.43	2.63	2.71	2.75
资产负债率	43.36	32.26	28.84	28.27	27.24
应收账款周转率(次)	33.18	63.66	60.10	44.76	45.00
总资产周转率(次)	0.79	0.74	0.77	0.61	0.54
流动资产周转率(次)	1.12	1.07	1.20	0.97	0.87
总资产同比增长率	94.00	23.12	11.15	12.82	1.91
营业收入同比增长率(%)	32.04	35.50	22.50	-6.43	-8.35
ESG 评分	-	57.18	52.46	62.63	73.83

注：数据来源于 F 公司年报和巨潮资讯网；数据来源网址：<http://www.feihe.com>；<https://www.cninfo.com.cn/new/index>。

考虑到指标的代表性与数据获得的完整性，本文参考钱润华等学者在灰色关联度分析中选取指标的研究经验[8]，从企业偿债能力、盈利能力、营运能力以及发展能力四个维度选取评价指标，构建如表 2 所示的指标体系作为比较数列，并详细列示财务数据指标如表 3 所示，以上数据均来源于 F 公司年报和巨潮资讯网。

(2) 指标处理

在灰色关联度分析中，为了避免“抵消”现象，数字必须大于 0。为此，本文选用均值法对原有数据进行无量纲化处理，以减少量纲和数量级的干扰，具体无量纲化处理如表 4 所示。

Table 4. Non-dimensionalization processing results of data
表 4. 数据无量纲化处理结果

关联系数结果				
财务指标	2020	2021	2022	2023
ROA (%)	0.542	0.525	0.462	0.39
净资产收益率(ROE)	0.728	0.626	0.503	0.407
销售净利率(%)	0.635	0.58	0.51	0.419
流动比率(%)	0.402	0.418	0.408	0.367
速动比率(%)	0.402	0.417	0.407	0.366
资产负债率(%)	0.567	0.568	0.545	0.469
应收账款周转率(次)	1	1	0.697	0.588
总资产周转率(次)	0.395	0.409	0.399	0.359
流动资产周转率(次)	0.396	0.411	0.4	0.36
总资产同比增长率	0.503	0.456	0.452	0.364
营业收入同比增长率(%)	0.593	0.522	0.373	0.333
ESG 评分	0.864	0.843	1	1

(3) 计算关联度

Table 5. Result of correlation analysis
表 5. 关联度分析结果

一级指标	二级指标	关联度	排名
偿债能力	流动比率	0.942	2
	速动比率	0.944	1
	资产负债率	0.890	3
盈利能力	ROA	0.726	9
	ROE	0.711	10
营运能力	销售净利率	0.768	7
	应收账款周转率	0.820	6
	总资产周转率	0.837	5
	流动资产周转率	0.857	4
发展能力	总资产增长率	0.756	8
	营业收入增长率	0.407	11

$$\gamma(x_0(k), x_i(k)) = \frac{\Delta \min + \rho \Delta \max}{\Delta i k + \rho \Delta \max} \tag{1}$$

$$\gamma_{oi} = \frac{1}{m} \sum_{k=1}^m W_k \gamma_i(k) \gamma_{oi} \tag{2}$$

使用灰色关联度分析时，分辨系数 ρ 越小，分辨力越大， ρ 的取值区间为(0, 1)，通常取 0.5。运用公

式由此得出 F 乳业公司 201~2023 年 ESG 评分结果与企业财务绩效相关性如表 5。

根据以往的研究表明,若 β 值 > 0.5 时,则可以认为评价要素间具有强灰色关联。将上述关联系数结果进行加权处理,得出最终关联度值,从而对 11 个研究要素进行评价排序。关联度值在 0~1 之间,该值越大代表其与参考序列之间的相关性越强。

由表 5 可知,11 项财务指标关联度有 10 项均高于 0.5,表明 ESG 评分结果与财务绩效之间为正相关关系。具体来看,ESG 表现与偿债能力指标关联度最高,分别为 0.942、0.944、0.890,与发展能力指标关联度最低为 0.407。考虑到上述实证研究结果体现更多的是 ESG 评分与财务绩效指标总体的相关性,因此下文将从财务绩效的四个维度深入分析。

4.1.2. ESG 实践对偿债能力的影响

Table 6. Solvency indicators of F dairy company from 2019 to 2023

表 6. 2019~2023 年 F 乳业公司偿债能力指标

偿债能力	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
资产负债率(%)	43.36	32.26	28.84	28.27	27.24
权益乘数	1.77	1.6	1.50	1.48	1.45
流动资产/总资产(%)	75.16	65.48	63.43	62.59	62.31
非流动资产/总资产(%)	24.84	34.52	36.57	37.41	37.69
流动负债/负债合计(%)	74.58	77.78	76.47	74.29	74.87
非流动负债/负债合计(%)	25.42	22.22	23.53	25.71	25.13
流动比率	2.32	2.61	2.88	2.98	3.06
速动比率	2.23	2.43	2.63	2.71	2.75

数据来源:来源于 F 公司 2019 年~2023 年资产负债表。

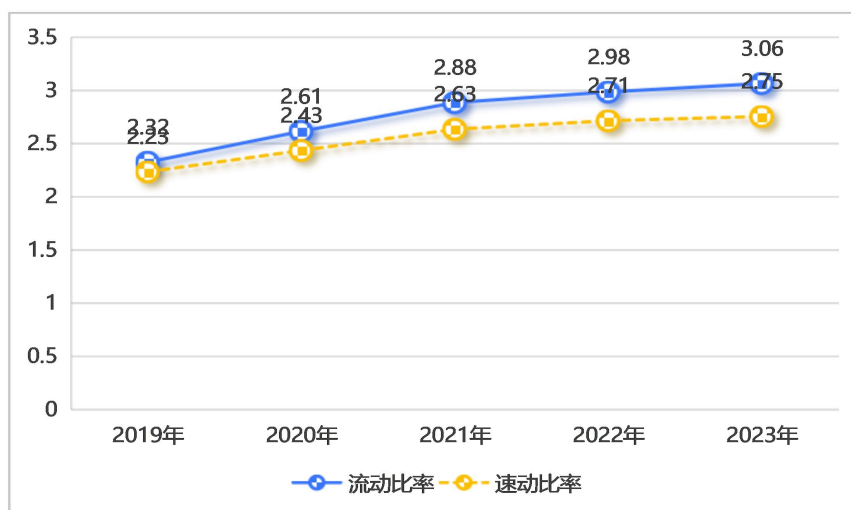


Figure 1. Trend chart of current ratio and quick ratio of F dairy company from 2019 to 2023

图 1. 2019~2023 年 F 乳业公司流动比率和速动比率趋势图

企业实施 ESG 实践需在多领域投入资金,短期内会减少现金流,但长远来看能带来积极经济回报。具体来说,这些投资可促进营业收入增长、加快资金回笼,提升偿债能力,巩固财务稳健性。如此,企业既能在环保、社会责任和公司治理方面表现良好,又能实现财务稳健发展[9]。

从数据上表 6 来看，F 乳业公司近五年资产负债率持续下降。如图 1，流动比率和速动比率稳步上升。这表明企业的偿债能力不断增强。在 2020 年、2021 年的流动负债占比有所提升，主要原因是受新冠肺炎疫情的影响，导致出口较少，影响营业收入，并且面对疫情做出了突出贡献。如 2020 年投入 3000 万元用于火神山医院建造，累计为战疫一线提供 4000 多万元物资等。2021 年也向多地捐赠抗疫物资。F 乳业公司短期偿债能力虽有所下降，但仍处于安全区间，风险未显著增加。

综合流动比率和速动比率来看，F 乳业公司的资产负债率平缓上升。随着 ESG 评级的不断升高，其长期借款逐渐增多。根据 ESG 的多方面评级，使得银行对其的授信额度也在不断上升，银行等金融机构认可与支持 F 乳业公司在 ESG 领域所付出的努力，也从侧面体现出 ESG 对偿债能力的影响较大。

4.1.3. ESG 实践对盈利能力的影响

企业采纳 ESG 实践对其盈利能力产生着多方面的积极影响。首要的是，ESG 实践通过优化资源利用、减少不必要的浪费，有效降低了企业的生产成本与管理开支。其次，ESG 实践推动企业进行流程革新与技术升级，从而显著提升了运营效率。最后，ESG 实践还有助于企业塑造正面的社会形象，增强包括投资者、消费者及员工在内的利益相关方对企业的信赖度[10]。这些举措不仅为企业带来了经济效益，还促进了企业的可持续发展。

F 乳业公司在 2019~2021 年营业收入和净利润呈现稳步增长态势，2022~2023 年有小幅下滑。毛利率也保持在较高水平，反映出企业较强的盈利能力。利润下降的原因涵盖了原材料成本的增加、产品价格竞争中降低、市场趋向饱和，以及销售与管理开支的提高。然而，维持利润水平的关键在于以下两个方面。

Table 7. Performance of F dairy company from 2019 to 2023 (Unit: billion yuan)
表 7. F 乳业公司 2019~2023 年业绩情况(单位: 亿元)

年份	营业收入	营业成本	净利润
2019	137.22	-41.12	39.35
2020	185.92	-51.12	74.37
2021	227.76	-67.69	68.71
2022	213.11	-73.60	49.42
2023	195.32	-68.69	33.90

数据来源：来源于 F 公司 2019 年~2023 年年报。

Table 8. Changes in operating gross profit margin and operating net profit margin of dairy companies from 2019 to 2023
表 8. F 乳业公司 2019~2023 年营业毛利率和营业净利率变化

年份	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
营业毛利率(%)	70.03	72.50	70.28	65.46	64.83
营业净利率(%)	28.67	40.00	30.36	23.22	16.85

数据来源：来源于 F 公司 2019 年~2023 年年报。

根据上表 7 和表 8，从成本视角剖析，F 乳业公司在 ESG 实践中的诸多举措成效显著。以“煤改气”工程为例，前期虽投入高额资金用于燃气锅炉购置、安装及调试，约达数千万元，但后续收益颇为可观。每年节约能源成本超千万元，且天然气燃烧效率更高，有效减少了因燃烧不充分导致的设备损耗维修费用，每年额外节省设备维护资金数十万元，长期来看，优化了生产成本结构。

从收入层面来看，F 乳业公司凭借 ESG 实践精准契合市场趋势，拓展多元收入渠道。随着消费者对绿色、健康产品需求攀升，F 乳业公司顺势推出有机婴幼儿奶粉系列，依托前期在奶源生态保护、绿色生产工艺积累，产品迅速获得市场青睐。新品上市首年销售额即突破亿元，且带动品牌整体高端产品线销量增长。

4.1.4. ESG 实践对营运能力的影响

企业可以通过积极开展 ESG 实践，完善治理结构，优化内部管理流程，进而在保障客户质量的基础上维护客户关系。这些努力将综合提升企业的营运效能，为其整体竞争力的改善提供有力支持。

据表 9 和图 2 所示，2019~2021 年 F 乳业公司应收账款大幅提升并保持在 60 左右。关键原因是公司重视消费者权益保护，通过严格质量控制体系确保产品质量安全，提升了消费者满意度和忠诚度，增强了品牌竞争力。然而，2023 年公司总资产周转率仅 0.54，2019~2023 年呈逐年下降趋势，其他指标也呈下降态势。存货周转率 2019~2020 年上升，2020~2022 年下降，2023 年保持平稳。存货周转天数升至 112.19 天，表明企业存货销售效率下滑，面临库存积压和资金占用风险，存在资产减值和资源浪费压力。近五年，公司固定资产周转率下滑，说明企业资产规模扩张与盈利能力的协同性降低，资产使用效率仍有提升空间。

Table 9. Operational capacity indicators of F dairy company from 2019 to 2023

表 9. 2019~2023 年 F 乳业公司营运能力指标

营运能力	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
存货周转天数(天)	58.93	67.92	78.97	94.77	112.19
应收账款周转天数(天)	10.85	5.66	5.99	8.04	8.00
存货周转率(次)	6.11	5.30	4.56	3.80	3.21
应收账款周转率(次)	33.18	63.66	60.10	44.76	45.00
流动资产周转率(次)	1.12	1.07	1.20	0.97	0.87
固定资产周转率(次)	4.21	3.40	2.95	2.28	2.04
总资产周转率(次)	0.79	0.74	0.77	0.61	0.54

数据来源：来源于 F 公司 2019 年~2023 年年报。

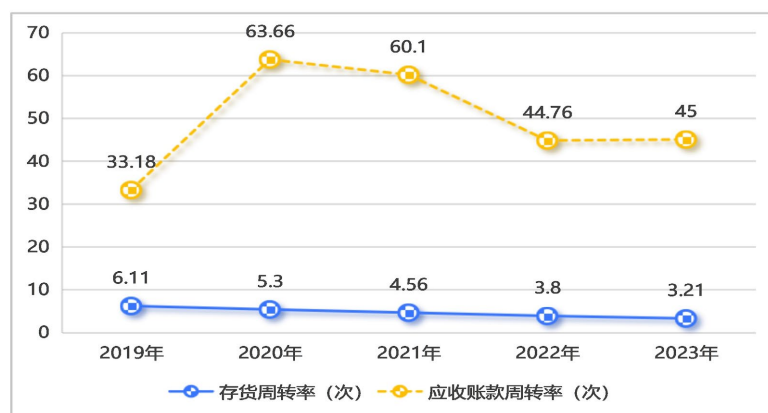


Figure 2. Trend chart of inventory turnover and accounts receivable turnover for F dairy company from 2019 to 2023

图 2. 2019~2023 年 F 乳业公司存货周转率和应收账款周转率趋势图

应对上述问题，在社会层面上，对于消费者关系与品牌建设，F 乳业公司需要高度重视消费者权益保

护，通过严格的质量控制体系，确保产品质量安全。提升消费者的满意度和忠诚度，增强品牌的市场竞争力。良好的品牌形象能够更好地吸引更多消费者购买产品，使得产品的销售速度加快，库存周转天数缩短，从而提高存货周转率。

在对于公司治理方面，F 乳业公司应当不断完善公司治理结构，加强内部控制制度建设。通过对各项业务流程进行梳理和优化，减少繁琐的审批环节和不必要的操作流程，提高决策效率和执行速度。例如，在采购、生产和销售等关键环节，建立标准化的操作流程和严格的监督机制，确保各项业务活动能够高效、规范地进行。这有助于企业及时响应市场变化，合理安排生产和库存，提高存货周转率和总资产周转率。

4.1.5. ESG 实践对发展能力的影响

观察 F 乳业公司的财务指标，与其发展能力相关的各项数据呈现出较大的波动性，显得不够稳定。受到多种因素的共同作用，尽管实施了 ESG 实践，但其对 F 乳业公司发展能力的正面影响尚未充分展现出来。

Table 10. Development ability indicators of F dairy company from 2019 to 2023

表 10. 2019~2023 年 F 乳业公司发展能力指标

发展能力	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
营业收入增长率(%)	32.04	35.50	22.50	-6.43	-8.35
毛利润增长率(%)	36.91	40.28	18.75	-12.85	-9.23
净利润增长率(%)	75.47	89.01	-7.61	-28.07	-31.41

数据来源：来源于 F 公司 2019 年~2023 年年报。

表 10 中我们可以看到 F 乳业在 2019 年~2020 年的发展态势良好，指标都朝着增长趋势发展，但是在 2021 年到 2023 年的营业收入、毛利润、净利润增长率处于下滑状态，在 2022 年和 2023 年处于负增长率。2022 年，随着全球防疫政策的改变，丽珠集团布局研发的新冠系列产品收入相较于前两年大幅缩水，对集团营收造成严重打击。

本文探讨如何用 ESG 提高发展能力。首先，在环境维度，F 乳业公司应注重绿色创新，持续投入研发，探索环保、可持续的生产技术与产品配方，如研发环保包装材料，实现产品升级，满足消费者环保需求，开拓新市场，增加营收，增强发展能力。其次，在社会维度，要重视员工发展，提供良好职业规划、培训机会和工作环境，激发员工积极性与创造力，提高效率与忠诚度，吸引优秀人才，为新业务、新产品研发提供人力支持，促进可持续发展。最后，在公司治理维度，企业在 ESG 理念引导下制定战略时，应充分考虑环境、社会和治理因素，确保战略的可持续性与前瞻性，面对市场变化能迅速决策，调整策略，抓住机遇，规避风险，保障稳定发展。

4.2. ESG 实践对非财务绩效的影响效果分析

4.2.1. 品牌声誉上扬

F 乳业公司凭借多年如一日对奶源品质的严苛把控、绿色生产的执着践行以及母婴公益的无私奉献，品牌美誉度与社会公信力节节攀升。近年来，F 乳业公司接连斩获“中国乳业社会责任典范企业”“中国 ESG 上市公司先锋 100”等重磅荣誉，权威认证背书加之媒体广泛报道，在消费者心中牢固树立起“品质卓越、责任担当”的品牌形象。市场反馈亦颇为亮眼，在母婴消费群体中，该品牌推荐度高达 80%，口碑传播效果显著，消费者选购婴幼儿奶粉时，F 乳业成为优先考虑品牌，品牌无形价值大幅增值。

4.2.2. 客户满意度跃升

在产品端，F 乳业公司依托绿色奶源与科研创新，推出有机、低敏等多元细分产品，精准契合母婴群体个性化营养诉求；服务上，构建全流程追溯体系，消费者扫码即可洞悉产品全生命周期信息，安心无忧，且线上线下融合打造育儿知识科普、亲子互动等增值服务，全方位提升消费体验。据第三方市场调研机构数据显示，F 乳业公司客户满意度从过往 85% 跃升至 92%，复购率同步提升 10 个百分点，达 60%，客户粘性显著增强，为市场份额稳固与拓展筑牢根基。

4.2.3. 员工忠诚度凝聚

F 乳业公司不遗余力营造良好职场生态。职业发展上，为员工量身定制多元晋升通道，涵盖技术、管理、营销等多路径，配套专业培训体系赋能成长；福利关怀层面，除优厚薪资、五险一金外，增设员工家庭关爱计划、健康体检、带薪年假等贴心福利；企业文化倡导开放包容、创新奋进，增强员工归属感与认同感。企业内部调研表明，员工满意度高达 90%，离职率长期控制在 5% 以内，远低于行业平均 15% 水平，稳定且高素质人才队伍为企业创新发展注入源源不断动力，诸多员工以该企业为职业归宿，携手共创辉煌，进一步凸显 ESG 实践在凝聚人心、激发潜能层面的深远价值。

5. 研究结论与政策启示

5.1. 研究结论

经过深入探究可以发现，ESG 实践对企业绩效的影响呈现出显著的复杂性，其作用效果会因绩效维度的不同而有所差异。

首先，在财务绩效层面，ESG 实践与偿债能力之间存在着较高的关联度[11]。具体数据显示，速动比率的关联度为 0.944，流动比率为 0.942。从 2020~2023 年来看，资产负债率从 32.26% 降至 27.24%，流动比率从 2.61 升至 3.06，这一系列变化充分反映出 ESG 表现对金融机构授信有着正向影响。然而，ESG 实践对盈利能力的作用却存在短期与长期的张力[12]。2020~2021 年，销售净利率从 28.67% 升至 40.00%，但 2021~2023 年又降至 16.85%。其中，表现出 ESG 相关固定资产折旧对利润的侵蚀作用显著。

其次，在营运效率层面，ESG 实践呈现出“双刃剑”效应。一方面，2023 年应收账款周转率维持在 45 次以上，这得益于品牌信任度提升带来的回款效率改善；另一方面，存货周转天数从 2019 年的 58.9 天增至 2023 年的 112.2 天。究其原因，主要是绿色包装材料供应链周期延长、全流程可追溯系统新增 3 道质检环节等，这些因素导致整体营运效率未达预期。

此外，管理会计工具在 ESG 实践中发挥着双重作用。一方面，作业成本法与环境成本核算能够为决策提供有力的数据支撑。例如，“煤改气”项目通过能源成本精确测算，年节约 1200 万元，验证了其经济可行性；另一方面，现有系统对社会效益的量化能力不足。像品牌声誉提升带来的客户复购率增长(从 50% 至 60%)仍依赖第三方调研数据，难以纳入财务评估模型，这使得 ESG 投资的部分收益无法通过管理会计工具直接衡量。

5.2. 研究局限性与未来方向

尽管本研究取得了一定成果，但仍存在三方面显著局限。第一，案例单一性可能影响结论的普适性[13]。F 公司作为行业头部企业，具备 ESG 实践的资金与技术优势，其经验难以直接迁移至中小企业。而且，乳业的产业链特性与其他行业存在差异，所以结论的跨行业适用性还需进一步验证。第二，研究方法存在局限。灰色关联度法虽能测算指标相关性，但无法完全排除宏观经济波动的干扰[14]。例如，2022 年乳制品行业需求收缩，对 F 公司营业收入增长率产生了影响，这种影响可能被误判为 ESG 实践的负面

效应。第三，数据时段较短，本文仅仅研究了 2019 年到 2023 年的相关数据。ESG 实践的长期效益，如员工忠诚度提升对创新能力的促进、绿色技术积累形成的专利壁垒等，尚未在现有数据中充分体现，后续需延长追踪周期。

基于上述局限，未来研究可从三方面拓展。一是开展跨行业对比研究，深入分析不同产业链长度、污染强度行业的 ESG 绩效机制差异。二是引入双重差分法，通过匹配同规模未深度实践 ESG 的企业作为对照组，剥离外部环境干扰[15]。三是构建“ESG - 管理会计”融合评价模型，尝试将品牌声誉等非财务指标转化为可量化的财务等价物。

5.3. 政策启示

5.3.1. 企业层面

针对上述研究结论与局限，企业可从以下三方面优化 ESG 实践。

一方面，优化 ESG 与供应链协同机制。针对存货周转效率下降问题，建议将绿色目标纳入供应链设计参数。例如，参考 F 公司 2023 年试点经验，对有机奶源采用“订单式养殖”模式，将原材料库存周转天数从 45 天压缩至 32 天；同时与绿色包装供应商共建区域仓储中心，缩短配送半径，抵消包装材料供应链周期延长的影响。另一方面，完善 ESG 成本动态管控[16]。设立 ESG 专项准备金，用于平衡环保设备迭代的短期支出压力。2021~2023 年 F 公司 ESG 资本支出占比从 18%升至 27%，若按营收 1%计提准备金，可覆盖约 60%的增量支出，有效缓解利润波动。此外，升级管理会计工具。开发“社会效益量化模块”，将客户满意度、员工离职率等指标转化为财务当量，纳入 ESG 投资评估体系。

5.3.2. 监管与行业层面

为推动 ESG 实践的健康发展，监管与行业层面可从以下三方面进行完善。

首先，推动 ESG 会计标准统一。由行业协会牵头制定《乳制品行业 ESG 成本核算指引》，明确碳排放成本、环保设备折旧等科目的计量标准，解决当前企业间数据不可比问题。其次，实施差异化激励政策。对同时满足“ESG 评级 BBB 及以上”和“存货周转率 ≥ 5 次/年”的企业，给予绿色信贷贴息，引导企业平衡环保目标与营运效率。最后，搭建 ESG 数据共享平台。整合第三方碳核查、供应链合规、客户满意度等数据，为企业提供量化基准，助力管理会计工具的精准应用。

参考文献

- [1] 汪煦. ESG 表现对企业财务绩效的影响——以 Y 公司为例[J]. 中国农业会计, 2024, 34(14): 48-50.
- [2] 王茵丽, 杨秀财, 贾栗. 高管团队绿色创新参与能否提升企业 ESG 绩效? [J]. 科学决策, 2024(7): 16-37.
- [3] 赵迪. 平台企业 ESG 实践对企业价值的影响及作用路径研究[D]: [硕士学位论文]. 济南: 山东师范大学, 2024.
- [4] 杨世玉. 伊利集团实施 ESG 对财务绩效的影响[J]. 合作经济与科技, 2024(17): 67-69.
- [5] 谢婷. 华能国际 ESG 责任履行对企业绩效的影响及路径研究[D]: [硕士学位论文]. 南昌: 华东交通大学, 2023.
- [6] 王双进, 田原, 党莉莉. 工业企业 ESG 责任履行、竞争战略与财务绩效[J]. 会计研究, 2022(3): 77-92.
- [7] 吕阳. 基于环境效益的“一带一路”绿色投资决策模型构建[J]. 吉林大学社会科学学报, 2020, 60(4): 151-162+238-239.
- [8] 钱润华, 雷志平, 石秉良, 等. 熵权法和灰色关联分析法在通用维修工具整合中的应用[J]. 机械设计与制造, 2021(3): 15-18.
- [9] 相福刚, 张益丰. ESG 履责表现、融资约束与企业新质生产力[J]. 企业经济, 2025, 44(5): 50-59.
- [10] 邱天. ESG 信息披露“漂绿”的不正当竞争规制逻辑与完善路径[J]. 甘肃金融, 2024(7): 36-42.
- [11] 杜宇, 孔轲轩. ESG 表现、董事持股与财务绩效[J]. 财会通讯, 2024(21): 44-48.
- [12] 吴文文, 齐倩倩. ESG 实践对企业盈利能力的影响研究[J]. 科技与经济, 2024, 37(5): 106-110.

-
- [13] 苏敬勤, 吕禾雨, 高昕. 案例研究的外推——如何使案例研究具有普适性? [J]. 管理案例研究与评论, 2023, 16(3): 378-385.
 - [14] 王艳丽. 基于灰色关联度模型的上市公司融资问题探究[J]. 财会通讯, 2021(6): 143-146.
 - [15] 许文立. 双重差分法的最新理论进展与经验研究新趋势[J]. 广东社会科学, 2023(5): 51-62.
 - [16] 张晶晶. ESG 分析视角下绿色金融可持续发展路径研究[J]. 产权导刊, 2023(6): 46-51.