

## 论公司治理、董事会与管理会计的新发展

苏新龙

(厦门大学会计发展研究中心, 厦门 361005)

**【摘要】** 本文从公司治理出发, 阐明了上市公司董事会是公司治理的核心, 并通过制定与实施、考评公司战略规划中说明管理会计的新发展在上市公司董事会及各专业委员会的应用。

**【关键词】** 公司治理; 战略管理会计; 管理会计人文化

### 一、公司治理与董事会

公司治理的实质在于企业所有权与经营权的分离。在现代企业制度下, 所有者一般不可能亲自经营和管理企业, 权力的分离成为必然, 即将企业的权力分解为所有权、决策权、经营权和监督权等四权。“四权分离”并实行相互牵制, 即投资者的终极财产所有权、董事会的法人财产所有权、经营管理当局的生产经营权以及监事会对董事会、管理当局的内部监督权(股东大会授予)以及会计师事务所的外部监督权(股东大会授予)。<sup>1</sup>公司治理结构如下图所示:

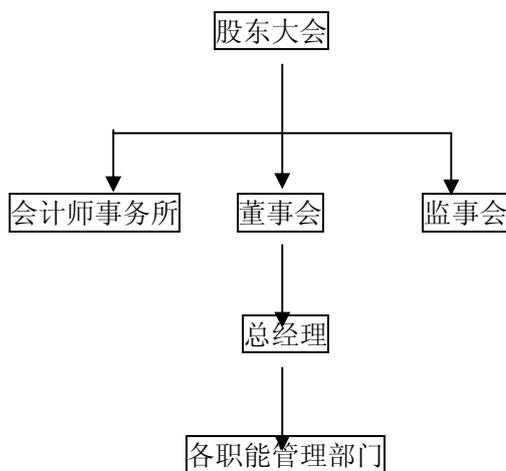


图 1-1 公司治理结构与四权分离图

公司治理这种相互制约的基本格局应该是股东大会是最高权力机构, 对公司重大事项进行决策; 董事会成员由股东大会选举产生, 对股东大会负责, 行使企业法人财产权, 是最高的决策机构; 公司经理由董事会聘任, 并对董事会负责; 监事会由股东代表和适当比例的公司职工代表组成, 监事会负责监督公司董事和其他高级管理人员中是否存在损害公司利益的行为。

“四权分离”的出现决定了现代企业存在着复杂的多种代理关系。以投资者(所有者)、债权人一方和以董事会、总经理(经营者)为另一方组成的。投资人、债权人向企业提供资金, 构成了企业的法人财产所有权; 企业法人将其法人财产所有权中的经营权分离出来委托经营者(总经理)经营, 实际上是把资金的使用权委托给经营者进行经营并赋予经营决策权, 实现资本的保值与增值。这样就产生了投资人、债权人同企业法人(董事会)与经营者(总经理)产生了多重

<sup>1</sup> 详参: 苏新龙, 《现代企业制度与财务会计若干问题探讨》, 中国财政经济出版社, 2004。第 103—106 页

委托权利与受托责任代理关系，企业法人（以董事长为代表的董事会）既是受托者（受出资人之托），又是委托者（委托总经理）；出资人是终极委托者，总经理又是董事会的受托者，同时出资人为了考核董事会管理当局是否完成受托责任，又委托监事会对董事会、管理当局的受托责任活动进行监督，监事会只有内部监督权，没有决策权、经营管理权，并直接对股东大会负责；除了选举监事会对董事会、管理当局进行监督外，股东大会还决定委托会计师对管理当局的委托责任活动进行审计，并提交股东大会讨论决策，形成了对董事会、管理当局的外部监督权。由此形成了股东大会对重大事项的决策权（出资人的财产终极所有权）与董事会投资经营决策权（企业法人财产所有权）、企业的法人财产所有权与管理当局（总经理）的经营管理权、以及监事会的内部监督权、会计师事务所的外部监督权相分离的四个“两分离”所构成的多种委托受托代理关系。

公司治理的主要对象是董事会与管理当局。对董事会的治理主要来自股东及其他利益相关者，目的是董事会有重大战略决策是否恰当；对管理当局的治理主要来自董事会，目的是公司的经营管理是否恰当。其标准均是他们是否履行了受托责任，而股东大会对董事会与管理当局的治理途径则来自于有效监督。

可见，公司治理是企业内部界定和调节股东、董事会、管理层及相互关系的一套运行规则和制度，目的是通过制衡来实现对管理层的约束与激励，以最大限度地满足股东和相关利益者的权益要求。中国著名学者吴敬琏教授对公司治理有如下深刻的描述：“所谓公司治理结构，是指所有者、董事会和高级执行人员即高级经理三者组成的一种组织结构。在这种结构中，上述三者之间形成一定的制衡关系。通过这种结构，所有者将自己的财产交由公司董事会托管；公司董事是公司的决策机构，拥有对高级经理人员的聘用、奖惩和解雇权；高级经理受雇于董事会，组成在董事会领导下的执行机构，在董事会的授权范围内经营企业（吴敬琏 1994）。”

我国《公司法》赋予董事会较大的权力，它作为所有者的受托人，拥有的公司经营管理决策权，董事会在公司法人治理结构中处于核心地位，起关键作用。董事会既要要对股东尽职，维护股东权益，又要正确决策，以促进公司发展。

## 二、董事会与各专业委员会

为了更好地执行董事会的职能，董事会内部一般均有设立一些相应的委员会。在国外，通过在董事会设立各种专门委员会来最大限度地发挥这些专业化技巧，而且委员会的存在和构成是董事会独立性的重要指标。从董事会的两项主要功能来看，一项功能是检查和监督公司的长期投资战略。为了解决决策问题，公司董事会倾向于专门成立财务委员会（Finance Committee）和长期战略委员会（Long term Investment Committee），或称战略发展委员会（Strategic Development Committee）。另一项功能就是减轻和缓和股东和最高管理层之间的代理冲突。一般而言，公司倾向于在董事会中设立审计委员会（Audit Committee）和报酬委员会（Remuneration Committee）来扮演独立监督者的角色。

专门委员会的设置根据公司的规模、性质而有所差异，但在大部分英美公司中都设有战略委员会、审计委员会、提名委员会、报酬委员会等等。单层董事会的结构如下图所示：

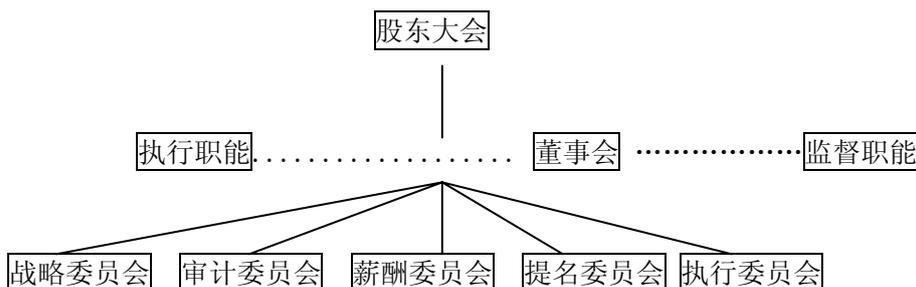


图 2-1 单层董事会结构图

这些专门委员会各司其职，共同履行董事会的决策和监督职能。独立董事在参与公司治理时，除了以董事的身份参加董事会以外，为确保其有效发挥作用，还要在公司董事会的专门委员会中充当重要的角色。

我国《上市公司治理准则》第五十二条规定：上市公司董事会可以按照股东大会的有关决议，设立战略、审计、提名、薪酬与考核<sup>1</sup>等专门委员会。上海董秘协会拟订的《董事会专门委员会实施细则》分董事会战略委员会实施细则指引、董事会提名委员会实施细则指引、董事会审计委员会实施细则指引、董事会薪酬与考核委员会实施细则指引。每个“指引”都对专门委员会的人员组成、职责权限、决策程序、议事规则等提出了意见和建议。

### 三、董事会决策与管理会计的新发展

在一个大型企业尤其是企业集团中，公司的战略可分为公司战略、业务战略和职能战略三个层次，公司战略属于最高层次的战略。公司战略由董事会战略委员会制定，报公司董事会审批。它根据企业的目标，选择企业开展经营的领域，配置企业所拥有的资源，使得企业各项业务相互支持、相互协调。因此公司战略是关于企业全局发展的、整体性的长期战略行为。而战略管理会计则是“为战略管理服务的会计系统”，是“以一个企业所制订和实施的企业战略为背景的管理会计”<sup>2</sup>。“战略管理会计是现代管理会计系统中的一个新领域。它从战略的高度、围绕本企业、顾客和竞争对手组成的‘战略三角’，既提供顾客和竞争对手具有战略相关性的外向型信息，也对本企业的内部信息进行战略审视，帮助企业的领导者知彼、知己，进行高屋建瓴式的战略思考，进而据以进行竞争战略的制定和实施。”<sup>3</sup>

包括战略管理会计在内，管理会计的新发展为公司战略的制定、预算、执行情况审核与业绩考评等服务体现在如下六方面：

(1) 战略管理会计作为公司战略制定与实施服务的“外向型管理会计”，受公司战略思想的指导，不仅要关注企业内部，还要关注企业外部的因素；在关注企业外部信息时，不仅关注企业外部环境中微观的信息如竞争对手情况、行业市场需求、供货商、客户等方面的信息；还要关注宏观的外部信息如政治形势、社会文化环境、自然环境、法律环境和经济环境等方面的信息。战略管理会计注重分析和研究企业外部环境使企业能关注外部环境为企业生存发展提供的机遇（如政府支持、高新技术的应用、良好的购买者和供应者关系等）和造成的消极影响（如新竞争对手、市场增长率减慢、购买者和供应者讨价还价能力增强、技术老化等），觉察现有和潜在竞争对手的图谋和未来行动方向，了解未来一个时期社会、政治、经济、法律、科技、文化的发展动向，提高企业对环境的适应性和应变能力。

(2) 与公司长期发展战略相适应，战略管理会计注重长期性与可持续性。公司战略是有关企业全局发展的、整体性的、长期的战略计划，对整个企业的长期发展产生深远的影响。战略管理会计充分考虑了与企业长期发展战略的适应性，并关注企业战略地位及目标市场；它从企业长远利益出发分析、评价企业的资本投资，致力于为市场开发、新产品研发及产品市场定位提供信息；其信息分析基于企业整体利益考察，为了企业整体利益，战略管理会计有时会牺牲局部利益。

(3) 在计划与预算方面，战略管理会计实行全面预算管理。

<sup>1</sup> 在美国，有些公司是将薪酬委员会与考核委员会分开的，有些公司是合二为一的，我国是放在一起称为薪酬与考核委员会，本文对此不加区分。

<sup>2</sup> Keith Ward, Strategic Management Accounting[M]. Oxford: Boston Butterworth-Heinemann, 1992: 1.

<sup>3</sup> 余绪缨. 简论孙子兵法在“战略管理会计”中的应用[J]. 会计研究, 1997, (12): 30

- (4) 在内部控制的评价方面，注重战略目标的评价。
- (5) 战略管理会计在业绩考评方面应用了平衡计分卡(BSC)和经济增加值(EVA)
- (6) 管理会计人文化为董事会提名委员会完成职责提供咨询服务。

### (一) 战略委员会与战略成本管理、战略投资评估

#### 1、战略委员会的主要职责与权限

《上市公司治理准则》第三十七条明确了上市公司董事会战略委员会的主要职责是：(1) 制定公司长期发展战略；(2) 监督、核实公司重大投资决策。

#### 2、战略委员会与战略投资评价、战略成本管理

战略投资评估体现了战略管理会计与市场的结合，是战略管理会计的一个分支。战略投资评估必须考虑三类直接的收益：一类是可以直接以货币性项目表示的收益，一类通过灵活转换为货币性项目收益，最后一类不能以货币性项目表示但为评估系统所必须的收益（如风险降低、公司形象上升等需要管理人员主观的评分）。最终的分数通过权衡每个分数获得，加总时每种分数的权彼一时取决于其对应的战略目标的重要性。评估必须首先了解市场因素如消费者的需要，竞争者的生产能力，同产品和服务相关的各种特性以及价格，同时战略管理会计指出：企业并不一定要满足消费者的全部需求，但必须比自己的竞争对手做得多，在这一思想指导下进一步确定所提供产品或服务的特性以及目标价格。

战略成本框架主要由价值链分析、战略定位分析、成本动因分析三个因素组成。(1) 价值链分析体现了战略思想的最重要的方法，关注的是从原材料到最终产品的整个过程中价值创造，不仅关注企业本身的价值链以优化企业内部价值链需要、使企业更具有竞争优势；同时也分析竞争对手的价值链判断处于平行位置的竞争对手价值链的合理性、优劣势及其成因；并且对行业价值链（包括上游价值链、下游价值链分析）以决定是否需要与购买商、供应商建立战略联盟或通过购并降低成本，还是调整企业在行业价值链中的位置及范围来取得成本优势。(2) 战略定位分析即关注企业待摊什么样的竞争模式，包括成本优势战略与产品差异战略，成本优势战略为适应市场竞争的需要，以市场销量和新产品价格为导向，在市场调研的基础上确定新产品的价格，以目标售价减去期望利润即目标成本，目标成本法的使用使管理会计人员能够将成本系统与公司战略结合起来为产品创新服务；而产品差异战略则是购买在关注消费者的价值链的基础上，通过战略成本分析造成矩阵分析企业提供的产品和服务必须具备竞争对手的产品和服务中不存在的特性或特点，以此吸引消费者。(3) 成本动因分析是将成本和资源分配到企业各个构成价值链的作业，并辩认每种作业的成本动因，从而确定整个价值链的成本构成和资源消耗的总体情况，并在以上分析的基础上通过改变成本动因或重新设置价值链来帮助企业获得可持续的竞争优势。

### (二) 预算委员会与全面预算管理

虽然《公司中国上市公司治理准则》没有明确上市公司董事会应设置董事会预算委员会，但“制定公司的年度财务预算方案、决算方案”则作为《公司法》第 112 条规定董事会的职权之一。而作为管理会计新发展之一的全面预算管理，从战略管理层面考虑制定公司的年度财务预算，促使上市公司董事会的年度财务预算与公司的战略目标相协调而更具有科学性与适用性。

全面预算管理是战略管理会计的自然延伸。预算实质上是事先对企业现存和未来可获得资源的合理配置。将战略思维引入预算机制，在预算编制过程中，要求联系战略需求进行资源的预先分配，同时要求战略实施者深入参与预算过程并随着企业战略的调整而重新分配，这就产生了动态预算的要求。

由于战略管理会计注重竞争对手、顾客和其他战略因素。全面预算管理改进了将同一帐户的

数据作为编制预算数据的关键依据这一传统的记录、计划和报告模式。例如，在报告中增加关键竞争对手甲乙丙丁等项目，根据各种可能的市场条件，预测竞争对手的支出行为，及其面临的水量利条件，以更好了解竞争对手的反应。将顾客对企业支出的不同反应也纳入预算报告，便于确定何种支出行为更有利于建立竞争优势。

### （三）审计委员会与企业风险管理框架

#### 1、审计委员会(Auditing Committee)的职责与权限

1993年3月，POB发表了一份题为“公共的利益——摆在会计职业界面前的问题”的报告，指出审计委员会要担负下列职责：复核年度财务报表；与管理当局和独立审计师协商年度财务报表事宜；从独立审计师那里获取审计师进行沟通和交流必须遵循审计准则的全部信息；评价财务报表是否完整，是否与所了解的信息相一致；评价财务报表是否遵循了恰当的会计原则。

《上市公司治理准则》第五十四条规定审计委员会的主要职责是：（1）提议聘请或更换外部审计机构；（2）监督公司的内部审计制度及其实施；（3）负责内部审计与外部审计之间的沟通；（4）审核公司的财务信息及其披露；（5）审查公司的内控制度。除此以为，在2002年的《董事会专门委员会实施细则》中规定（5）审查公司内控制度，对重大关联交易进行审计；（六）公司董事会授予的其他事宜。

#### 2、审计委员会与《企业风险管理综合框架》

2004年9月29日，COSO委员会正式颁布了《企业风险管理综合框架》(Enterprise Risk Management, 简称ERM-IF)将公司(战略)目标设定及事件识别作为企业风险管理内部控制的创新要素，并提出企业风险管理是企业董事会、管理层和其他员工共同参与的过程，应用于企业的战略制定和企业的各个部门和各项经营活动，用于确认可能影响企业的潜在事项并在其风险偏好范围内管理风险，对企业目标的实现提供合理的保证，从而明确了董事会对企业的风险管理负有监督职责，企业的首席执行官对企业风险管理最终负责。联系2004年12月“中航油事件”<sup>1</sup>，企业管理当局未向董事会报告并取得批准的情况下，违法将公司的战略目标移位于投机性期货交易，导致了中航油遭受毁灭性的打击，说明了企业战略目标制定的重要性，同时审计委员会须将公司战略目标执行情况作为审计委员会的检查与评价的重点。

### （四）薪酬与考核委员会与平衡计分卡(BSC)

#### 1、薪酬委员会(Compensating Committee)的职责与权限

联邦证券交易委员会(SEC)于1992年要求公司必须拥有一个报酬委员会。报酬委员会的主要职责是决定公司的执行董事们和高级管理人员的一揽子补偿方案。

参照翰威特协会(Hewitt Associate)的分析，薪酬委员会的基本职责应包括以下6点，即：1. 研究和掌握期权激励的现实基础。2. 评估激励对象的薪酬水平。3. 确认最能够使激励对象致力于公司目标的薪酬组合。4. 行使一般激励对象薪酬计划，尤其是涉及权益薪酬的计划。5. 评估董事薪酬。6. 评价激励对象的工作表现。<sup>2</sup>

《治理准则》第五十六条规定薪酬与考核委员会的主要职责是：1、研究董事与经理人员考核的标准，进行考核并提出建议；2、研究和审查董事、高级管理人员的薪酬政策与方案。

《上市公司治理准则》同时规定：第七十条董事和经理人员的绩效评价由董事会或其下设的薪酬与考核委员会负责组织。第七十一条董事报酬的数额和方式由董事会提出方案报请股东大会

<sup>1</sup> 中航油事件是指中国航空(新加坡)股份有限公司因石油衍生产品交易，总计亏损5.5亿美元的事件，该事件对我国的国家信用以及我国企业海外上市前景产生了负面作用，对中外相关各方都产生了重大冲击。

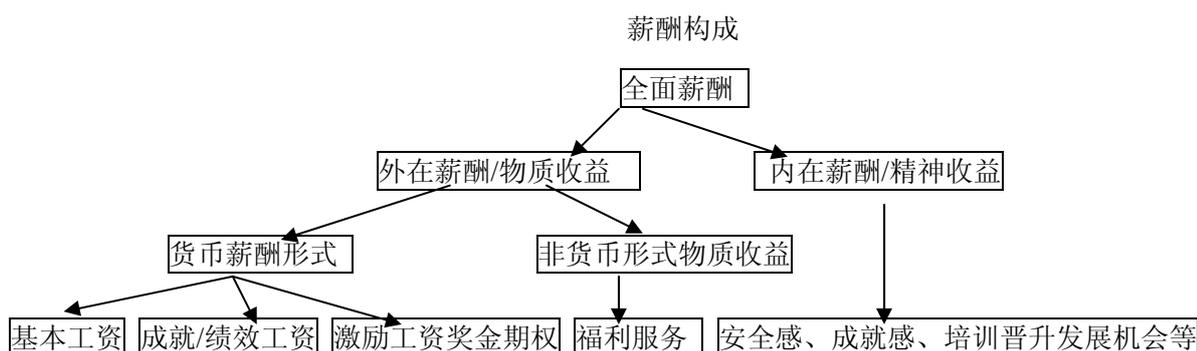
<sup>2</sup> 石忠国，银路. 股份期权计划的实施步骤分析[J]现代管理科学. 2004(7)

决定。第七十七条上市公司应建立经理人员的薪酬与公司绩效和个人业绩相联系的激励机制，以吸引人才，保持经理人员的稳定。第七十八条上市公司对经理人员的绩效评价应当成为确定经理人员薪酬以及其它激励方式的依据。

## 2、公司薪酬制度与战略性的业绩评价制度

随着社会的发展，科技的进步，劳动要素在知识经济中发挥着越来越重要的作用，现代薪酬理论认为劳动要素与物质资本具有相同的权益，人力资本和物力资本具有相同的剩余索取权。企业的董事经理等高管人员是企业的经理人，是以人力资本在对企业进行投资，应该享有相应的剩余索取权，这体现在对他们的薪酬安排上。

薪酬构成是个集合的概念，包括物质收益和精神收益，具体构成如下图所示：



所以薪酬的方案制定要充分考虑以上各个组成。根据委托——代理理论，当代理人（经营管理者）与委托人（所有者或组织）的目标函数不一致时，在委托人与代理人信息不对称的情况下，代理人有可能置自身利益于委托人利益之上，出现规避行为和机会主义行为，导致道德风险（代理风险）产生。为了规避代理人的短期行为和道德风险，必须调整代理人的目标函数，使之与委托人的目标函数相一致，而薪酬激励的长期化正是促使经营管理者目标函数与行为选择与委托人的目标函数和行为要求相一致的“催化剂”。<sup>1</sup>组织行为学认为激励是指协调组织成员个人动机与组织目标之间的关系，激发、鼓励、保持与强化有利于实现组织目标的个人动机，调动组织成员工作行为积极性的过程，而薪酬是组织最重要的激励手段，绩效是薪酬激励功能的结果和体现，实行与业绩挂钩的绩效工资制度，能体现高管人员的业绩和企业的发展，有助于提高绩效。

制定激励高管人员薪酬制度的程序和内容应该考虑以下几个方面：<sup>2</sup>

(1) 研究和掌握期权激励的现实基础。具体包括以下基础性工作：了解公司股东和激励对象的期望；确定固定薪酬（工资与津贴）与可变薪酬（年度与长期激励计划）的组合与平衡；评估激励性薪酬的风险程度及超过目标薪酬时所具有的杠杆效应；确定短期薪酬与长期激励孰轻孰重；估计非业绩薪酬在吸引高管人员方面的作用及重要性；确认股权、期权激励在薪酬中的作用；考虑与税收、会计及证券法相关的事宜。

(2) 评估激励对象的薪酬水平。包括：确定最合适的“参照系”来进行薪酬水平的比较；确定目标薪酬的竞争性水平；确定薪酬的竞争力；确认能否反映出“参照系的典型薪酬结构”；确认外部因素（市场驱动）与内部因素（平衡驱动）对薪酬的相对影响。

(3) 确认最能够使激励对象致力于公司目标的薪酬组合。包括：对企业现行薪酬组合的调查

<sup>1</sup> 陈思明.现代薪酬学[M].立信会计出版社 2004（3）

<sup>2</sup> 石忠国,银路.股份期权计划的实施步骤分析[J].现代管理科学, 2004(7)

和分析;对备选的各种薪酬组合的效果进行分析和测算;确定最适合企业情况和拟达到目标的薪酬组合。

(4) 行使一般激励对象薪酬计划,尤其是涉及权益薪酬的计划。包括:提出一般激励对象的年度及长期激励性薪酬计划;制定行使计划的规则与条例;确定公司薪酬委员会的行使职责及具体行使者。

(5) 评估董事薪酬。包括:确立董事薪酬的决定程序;确定董事薪酬的合理构成(现金与权益薪酬的比例);确定具有竞争力的目标薪酬;确定董事薪酬的竞争力;确认给董事以股权的指导方针是否恰当。

(6) 评价激励对象的工作表现。包括:确定对激励对象的工作业绩进行评估的标准;确定对激励对象进行业绩评估的程序。

战略性的业绩评价制度是将业绩评价制度与企业战略联系起来。由于一个企业的战略行为通常针对公司的具体形势和行业环境,所以各企业所采取的战略之间有着许多差异——严格来说,行业中有多少竞争厂商就有多少竞争战略。但是,如果从各个具体战略再上升一步,就会发现各个战略之间最大最重要的区别和以简单归纳为:(1)企业的目标市场是宽还是窄(2)企业追求的竞争优势是与低成本相关还是与产品差异相关。这样就产生了三种基本的竞争战略:低成本战略、差别化战略、目标集聚战略。目标集聚战略是前两种战略在狭窄市场领域中的应用。

与不同的竞争战略相呼应,企业的业绩评价制度也各有侧重。如果企业战略是成为一个低成本的供应商,则评价指标着重于原材料的价格性能比、内部制造效率。市场占有率及产品交货率,评价的标准应当有利与那些促使成本降低的行为。如果企业是在卓越的质量和服務的基础上追求差别化战略,那么评价时应注重产品合格率。产品品质改进的效率、产品退货率和产品返修率,从接单到发货的时间间隔等指标,评价时,应鼓励那些追求零缺陷,减少产品返修次数,提高顾客满意程度,加快定货和发货速度的行为。如果企业成长需要新产品的支持,评价时应注重新产品收入和利润占全部收入和利润的比率。

战略性业绩评价,以形成企业整体竞争优势为目标,综合运用货币性和非货币性的业绩指标,较之传统的管理会计,改进了业绩评价的尺度,更具合理性。

### 3、薪酬与考核委员会与平衡计分卡(BSC)、经济增加值(EVA)

实行绩效薪酬,必须对绩效进行度量,即进行绩效评价。目前上市公司运用较多的是具有战略管理的思想两种评价制度:平衡计分卡(BSC)和经济增加值(EVA)。

平衡计分卡(BSC)从四个不同的视角,把企业组织的使命和战略转化为有形的目标和衡量指标,提供了一种考察价值创造的战略方法。<sup>1</sup>其中财务目标是企业目标的核心,财务维度可以体现股东的利益,财务指标是综合反映其他因素的量化指标,通过测量盈亏底线,如所得、增长率、投资回报率或经济增加值等新标准,显示公司的战略及其执行所导致的财务结果。财务数据可以不时提醒管理者,而其他三个方面的改善必须要反映在财务指标上,质量、客户满意、生产率的提高必须转化为市场份额的扩大,收入的增加,经营费用的降低等财务成果,财务方面是其他三个方面的出发点和归宿。

经济增加值(EVA)是用来衡量企业业绩的一种财务指标。它从不同角度扩展了传统的剩余收益评价方法。它是用公司经过调整后的营业利润减去该公司现有的资产经济价值的机会成本后的余额。是站在股东角度来评价企业业绩情况的。在我国现代企业业绩评价的具体实践中,经济增加值的计算可以定义为:

<sup>1</sup> 张双才,王桂巧. 基于平衡计分卡的企业战略管理框架[J] 河北经贸大学学报,2004(1).

企业营运收入

减：营运支出（成本及费用）

利润总额

减：所得税

税后利润

减：资本成本

经济增加值

## （五）提名委员会与人本、智本管理

### 1、提名委员会的主要职责

《中国上市公司治理准则》第三十九条规定董事会提名委员会的主要职责（1）分析董事会构成情况，明确对董事的要求；（2）制定董事选择的标准和程序；（3）广泛收寻合格的董事会候选人；对股东、监事会提名的董事候选人进行形式审核；（5）确定董事候选人提交股东大会表决。

### 2、管理会计人文化与提名委员会。

人本管理问题。坚持以人为本、充分挖掘和使用人力资本将成为企业管理中首先考虑的问题。与此相联系，管理会计在进行预测、决策、规划与控制的过程中，必须将提供的会计信息与对人的管理结合起来。具体做到：（1）进行人的行为研究，采用有效的激励方式和业绩考核方案，激发人的主观能动性和行为积极性，使人在开始行动之前就有积极的行为意识，在行为过程中能做到有意识的自觉控制。（2）对人力资源价值及成本的确定。为了实施具体的人力管理，有必要将人力资源价值与成本量化，因为量化后的人力资源数据有助于各项管理措施的操作。（3）进行人力资源的投资分析。人力资源同物力资源一样，能够在未来为企业获得一定的收益，（尤其是在知识经济时代），但是，若不进行科学的可行性分析，也会出现投资失误，给企业造成损失。此外，对人力资源投资的分析与评价，还有助于企业在总资本预算中考虑到人的因素，使企业资金的分配更为有效，克服以往管理者追求短期利益而不重视人力投资的急功好利行为。

管理会计人文化为董事会提名委员会提供保障。管理会计人文化<sup>1</sup>通过一种指标多样化的瞬时信息卡掌握现有董事会成员及董事候选人从隐性知识到显性知识、显性知识到显性知识、隐性知识到显性知识、显性知识到显性知识的两种知识类型、四类形式的转变过程，将多样化的指标体系纳入管理会计日常运作系统，为董事会提名委员会进行董事及董事候选人的决策提供服务。

结束语：管理会计的新发展要求上市公司董事会成员、高级管理当局具有较高的业务素质和专业技能。而董事会成员的自身素质、敬业精神和能否正常履行法律法规赋予的职权则是公司法人治理结构能否发挥作用的关键。我们期望，董事会作为“橡皮图章”、董事不“懂事”、独立董事是“花瓶董事”的时代能成为过去时。在充分的激励机制下，董事会成员应努力提高自身素质，真正成为公司治理的核心，为上市公司的长远利益和整体利益作出自己的努力。

<sup>1</sup> 参见余绪缨.管理特性的转变历程与知识经济条件下管理会计的人文化考虑趋同.[J]财会通讯.2001.10

## The New Development of Corporate Governance, Board of Directors and Management Accounting

SU Xinlong

**Abstract:** Based on corporate governance, this article concludes that the core of corporate governance is board of directors of the listed company. It also analyses the function of the board of directors on preparing, applying and appraising the strategic planning. It makes a conclusion that the new development of the management accounting is the applying of board of directors and its several committees.

**Key words:** Corporate Governance Strategic Management Accounting Humanizing of Management Accounting

作者: 苏新龙, 厦门大学会计发展研究中心(邮编: 361005), 副教授

联系电话: 13606020650

电子邮件: [xlsu64@mail.163.com](mailto:xlsu64@mail.163.com)