

初探在国有企业改革背景下新兴产业的分润机制

张 彧¹ 夏红宝²

1. 湖南星航电力科技有限公司, 湖南 衡阳 421002

2. 国网湖南超高压输电公司, 湖南 长沙 410000

[摘要] 二十届三中全会深刻指出, 高质量发展已成为全面建设社会主义现代化国家的核心任务, 其中, 科学布局并培育新质生产力具备至关重要的战略地位。国有企业作为国家经济的支柱, 应当勇挑社会责任重担, 率先引领新兴产业的转型升级与创新浪潮。在深化国企改革的过程中, 国有企业需不断探索并丰富市场激励工具, 构建一套与市场紧密接轨、高效协同的激励体系与分润机制。这一机制旨在激发各类先进生产要素的活力与潜力, 促使其加速向发展新质生产力的关键领域汇聚, 为推动我国经济社会高质量发展注入强劲动力。

[关键词] 国有企业改革; 分润机制; 新兴产业; 激励

DOI: 10.33142/mem.v5i6.14470

中图分类号: F2

文献标识码: A

Exploration on the Profit Sharing Mechanism of Emerging Industries under the Background of State-owned Enterprise Reform

ZHANG Yu¹, XIA Hongbao²

1. Hu'nan Xinghang Electric Power Technology Co., Ltd., Hengyang, Hu'nan, 421002, China

2. State Grid Hu'nan Ultra High Voltage Transmission Company, Changsha, Hu'nan, 410000, China

Abstract: The Third Plenary Session of the 20th Central Committee profoundly pointed out that high-quality development has become the core task of comprehensively building a socialist modernized country, among which scientific layout and cultivation of new quality productive forces have a crucial strategic position. As the backbone of the national economy, state-owned enterprises should bravely shoulder the burden of social responsibility and take the lead in leading the wave of transformation, upgrading, and innovative development of emerging industries. In the journey of deepening state-owned enterprise reform, state-owned enterprises need to continuously explore and enrich market incentive tools, and build a set of incentive systems and profit sharing mechanisms that are closely integrated with the market and efficiently coordinated. This mechanism aims to stimulate the vitality and potential of various advanced production factors, accelerate their convergence towards key areas of developing new quality productive forces, and inject strong impetus into promoting high-quality economic and social development in China.

Keywords: reform of state-owned enterprises; profit sharing mechanism; emerging industries; excitation

1 研究背景

传统行业方面根据国家统计局发布 1~9 月数据来看, 基建增速自年初开始逐月下滑, 9 月新开工增速略不及预期, 预计后续基建投资增速仍有小幅下行压力。

再加上房地产行业在“房住不炒”的总基调下, 房地产市场发展逻辑发生根本性变化。2022 年中国总人口首次下降, 城镇化进程放慢, 人均住房面积明显提升, 居民基本住房需求已得到满足, 新房市场进入见顶后的回落阶段, 业务规模扩张趋势显著下降。以上政府基建投资和房地产行业下行两点都对传统行业的国有企业有很大的冲击, 需要转型发展。

新兴产业得到国家层面大力扶持蓬勃发展, 根据国资委数据显示, 2018 年至 2022 年中央企业完成战略性新兴产业投资规模由 0.7 万亿元增长至 1.5 万亿元, 2023 年更是达到了 2.18 万亿元, 迎来了爆发式增长, 同时还享受各种贷款利息, 税收优惠等红利, 占据了天时地利。

所以基于这样的背景, 传统行业的国有企业应该怎么做呢? 古语有云, 因势而谋、应势而动、顺势而为。国有企业要顺大势, 加快推动战略性新兴产业的发展和拓展, 这就需要丰富分润机制, 通过合理的利益分配, 激发各参与方的积极性, 实现国有企业的高质量发展。

2 现状分析

首先, 部分国有企业存在决策相对滞后、灵活性不足的问题, 这可能使其难以迅速识别和抓住新兴产业的发展机遇。在快速变化的市场环境中, 新兴产业的崛起往往伴随着技术、模式和商业业态的创新, 这需要企业具备敏锐的市场洞察力和快速的决策能力。然而, 一些国有企业由于体制和机制的原因, 可能在决策过程中存在繁琐的程序和较长的周期, 导致错失良机。

其次, 国有企业在资源整合和市场准入方面虽然具备独特优势, 但这也可能在一定程度上限制了其在新兴产业领域的探索。传统上, 国有企业更多地关注于能源、

交通、基础设施等领域，而在新兴产业如人工智能、新能源、生物科技等方面的投入和布局相对较少。这可能导致国有企业在面对新兴产业时缺乏足够的技术积累和市场经验。

再者，新兴产业本身具有较高的风险和不确定性。新技术、新产品和新市场的开发需要大量的研发投入和市场推广费用，且成功概率相对较低。国有企业由于承担着较重的社会责任和经济压力，可能在风险控制和收益预期方面对新兴产业持更为谨慎的态度。

国有企业发展新兴产业难的原因是多方面的。为了克服这些困难，国有企业需要加强自身的改革和创新，提高决策效率和市场敏感度；同时，也需要加强与利益相关者进行合作与交流，通过制定合理有效的分润机制调动各方积极性，形成合力共同推动新兴产业的发展。

3 分润机制的探讨

3.1 分润机制的定义和设计原则

分润机制是指在市场经济条件下，根据市场竞争和经营绩效，利润会根据一定的规则和比例分配给各个参与者，实现利益的合理分配。

分润机制应满足以下设计原则：坚持依法合规。严格遵守相关法律法规和政策的要求，规范履行决策程序，反对不正常竞争，反对垄断行为，防范传销风险，杜绝商业贿赂行为，确保交易真实可靠，不谋取非法收益。突出公平合理。根据各参与主体的业务贡献和风险承担情况，公平合理地分配收益，在合同中明确约定，消除双方歧义，避免纠纷和争议的发生。适应市场竞争。根据市场竞争的原则，定期评估和及时调整分润机制，与行业发展和市场行情相适应，激励各参与主体积极开展业务活动。

3.2 分润机制主要分为外部拓展和内部激励两类

3.2.1 外部拓展的分润机制

外部拓展的分润机制就是指企业通过与经销商签订销售合同、与代理商签订代销协议、与利益相关方签订各种合同、建立股权关系、共同投资、资源共享、技术合作等方式，进行利润分配，共同开展业务拓展。按销售方式可分为经销模式、代理模式和合作模式三种。

3.2.1.1 经销模式中的分润机制

经销模式是指企业通过与经销商签订销售合同，将产品销售权授予经销商，由经销商负责市场推广和销售活动的商业模式。

计算方法如下：

分润基数：可以是合同金额或销售额。

分润比例：通常根据经销商的资金垫付、风险承担以及销售贡献等因素确定，一般在5%~15%之间。

经销商进货价的定价方法：包括完全成本加成法、变动成本法和市场定价法。

其中，完全成本加成法考虑了产品的变动成本和固定

成本，以及预期利润。预测产品的市场规模（销量Q）后，在单位产品的变动成本（AVC）的基础上，加上固定成本（PC）和预期利润（R）。计算公式为：进货价=单位变动成本（AVC）+单位固定成本（PC/Q）+预期利润 R。变动成本（VC）包括直接材料、直接人工、制造费用。固定成本（PC）包括销售费用、管理费用、研发费用、维护费等。预期利润（R）一般在10%~30%之间，具体根据行业特点、产品竞争力、产品生命周期、销售规模等实际情况进行调整，可适当提高比例。

变动成本法只将变动性制造费用记入成本。产品制造成本按性态分为变动性制造费用和固定性制造费用，只将变动性制造费用记入成本，而将固定性制造费用与非制造费用一起列入期间成本。变动成本主要包括人工成本、材料成本、机械使用费。

市场定价法则根据市场价格定价，时刻保持对市场的敏感性，对同行的敏锐性。

3.2.1.2 代理模式

代理模式是指企业与代理商签订代销协议，由代理商以企业名义代理销售产品，并根据协议约定分享销售收入的商业模式。可分为按价格分润和按销售量分润两种方式。

(1) 按价格分润方式

分润基数、分润比例根据参与主体的贡献度、风险承担和市场竞争等因素确定，分润基数可以是合同金额、销售额、项目利润等，分润比例可以是固定比例、浮动比例、阶梯比例。有以下两种：

以合同金额或销售额为分润基数

固定比例：分润比例是固定的，不随基数的变化而变化。

浮动比例：根据基准分润比例以及相关指标的变动情况，对分润比例进行调整的比例差。这种调整可以根据原材料价格、市场需求、销售额等因素的变化来确定。

阶梯比例：分润比例根据基数的不同而逐级递增或递减。可以对合同金额、销售额、项目利润不同区间设置不同的分润比例。

以项目利润为分润基数

在保证项目盈利的情况，才进行分润。项目毛利是在合同收入的基础上减去直接人工、直接材料、机械台班费等。利润分润比例在20%~50%之间，具体根据产品和项目的实际情况进行分析，对于低利润项目可适当降低分润比例，保持在10%~30%之间。

(2) 按销售量分润方式

分润金额根据产品销售量和单位分润金额计算得出。适用于按件分润的产品销售业务。

F 分润金额 = Q 销售量 \times f 单位分润金额

3.2.1.3 合作模式中的分润机制

(1) 契约式合作：通过签订各种合同，共同开展业务拓展，并根据合作协议约定的分润机制来分享收益。

分包模式:将合同内容中一部分分给其他公司完成,通过分包合同将利润分配给其他公司。通过专业分包方式,将产品设计服务、市场推广服务、属地运维服务、维修保养服务等内容分包出去,也可通过劳务分包方式,比如劳务清包工、劳务派遣、借工等形式按用工情况进行结算。

联合体模式:与其他公司经过协商各自承担的义务和责任等,签订联合体组织机构,产生联合体牵头单位(代表),以联合体名义与业主甲方签订承包合同,各联合体对项目共同承担连带责任。联合体通过获得实施业务利润进行分润。

合作体模式:多个公司组成合作体,以合作体名义与甲方业主签订承包意向合同(也称基本合同),达成协议以后,各公司再分别与甲方业主签订承包合同,区别与联合体,各合作体之间不承担连带责任,只对自身的合同内容负责。合作体通过获得实施业务利润进行分润。

类CM项目管理方模式:委托一家CM管理公司承担项目管理工作,以承包单位的身份进行管理,不负责项目具体实施,甲方业主与分包方直接签订合同。CM管理公司只对项目进行管理,不赚取分包差价,只赚取酬金。可将项目管理费分润给CM管理公司,也可以只赚取管理酬金,将剩下项目实施利润分配给其他公司。

项目融资模式:针对项目投入资金大、回收周期长的项目,可以借鉴建筑行业项目融资方式进行融资同时进行分润,不涉及股权变更,不能追索到项目借款人除项目以外的资产,不表现在公司资产负债表上,以项目本身为限承担风险。比如:建设-运营-移交(BOT)、设计-建造-投资-经营-移交(DBFOT)、建设-拥有-运营(BOO)、转让-运营-移交(TOT)、改建-运营-移交(ROT)等,可以通过移交项目经营权将经营收入分润给其他公司。

(2) **股权式合作:**通过建立股权关系,达到合作目的,共享利润,可以通过新设投资、参股投资、相互持股等方式,采取不同股利政策进行分润,主要是剩余股利政策、固定股利或稳定增长股利政策、固定股利支付率政策、低正常股利加额外股利政策。

(3) **战略合作:**通过与其他企业建立契约式合作关系,通过共同投资、资源共享、技术合作等方式,共同开展业务拓展,并根据合作协议约定的分润机制来分享收益。中国化学装备制造公司通过战略重组与内部资源整合优化产业布局,加大科技创新投入完善产品结构。同时,企业内部的分润机制也更加注重科技创新成果的转化和应用,从而推动了企业的持续创新和高质量发展。

3.2.2 内部激励的分润机制

内部激励的分润机制是一个包含薪酬激励、股权激励、非物质激励以及评估与反馈机制等多个方面的复杂体系。这个体系旨在通过多种方式激发员工的积极性、创造性和忠诚度,形成企业的内生动力,为企业的持续发展和竞争

力提升提供有力的支撑。

3.2.2.1 薪酬激励

岗位绩效挂钩:根据岗位价值贡献差异,薪酬向关键岗位倾斜,设定与岗位相符的绩效指标。

公司效益联动:薪酬与公司效益挂钩,实现收益共享、风险共担。

超出基数分配:超过设定基数的部分,按一定比例分配给员工。

成本节约奖励:员工在降低成本方面作出贡献,从节约成本中给予奖励。

薪酬市场接轨:定期调查市场薪酬水平,灵活调整策略,保持竞争力。

非物质激励与薪酬激励相结合:除了物质奖励,还可以提供晋升机会、培训发展、表彰与认可等非物质激励,以满足员工多层次的需求。

3.2.2.2 股权激励

股票期权:公司授予激励对象在未来一定期限内以预先确定的价格购买本公司一定数量股票的权利。激励对象可以选择行使这种权利,也可以放弃。这种方式将员工的利益与公司的股价表现紧密相连。

限制性股票:公司预先设定业绩目标,当目标达成后,将一定数量的本公司股票无偿赠与或低价售与激励对象。但

这些股票通常会设定锁定期,在锁定期内不得转让或出售。**股票增值权:**公司授予激励对象一种权利,使其能在规定期限内获得股价上涨带来的收益。这种方式下,激励对象无需实际购买股票,只需公司股价上涨,就能获得相应收益。

虚拟股票:公司授予激励对象一种虚拟的股票,激励对象可以据此享受一定数量的分红权和股价升值收益,但没有所有权、表决权,也不能转让和出售。这种方式更像是一种享有企业分红权的凭证。

业绩股票:在年初确定一个业绩目标,如果激励对象到年末时达到预定目标,则公司授予其一定数量的股票或提取奖励基金购买公司股票。这种方式通常与公司的长期业绩目标相结合。

干股:又称分红股,是股东不必实际出资就能占有公司一定比例股份份额的股份。激励对象通过持有的干股享受公司分红,但不参与公司的经营管理。

延期支付:公司为激励对象设计一揽子薪酬收入计划,其中部分属于股权激励收入。这部分收入不在当年发放,而是按公司股票公平市价折算成股票数量,在一定期限后以股票或现金方式支付。

员工持股计划:让员工持有有一定数量的本公司股票,这些股票可能是公司无偿赠与的、补贴购买的,或者是员工自行出资购买的。这种方式能增强员工的归属感和忠诚度。

账面价值增值权:具体分为购买型和虚拟型两种。购

买型是指激励对象在期初按每股净资产值实际购买一定数量的公司股份,在期末再按每股净资产期末值回售给公司。虚拟型是指激励对象在期初不需支出资金,公司授予激励对象一定数量的名义股份,在期末根据公司每股净资产的增量和名义股份的数量来计算激励对象的收益。

管理层收购:通常针对公司的高层管理人员,让他们通过融资购买本公司股份,从而改变公司股权结构,达到持股经营和重组公司的目的。

3.3 分润机制制定的要求

为了让分润机制能顺利实施,在建立分润机制时要注意以下四点:

细化分润流程,确保合规可行。各单位应健全内部审批机制,细化分润实施流程,制定切实可行的工作方案,同时配合出台市场配套薪酬激励机制,直接落实到市场化业务开拓的相关团队和员工,以激发内生动力。

明确分润规则,防范争论纠纷。在商业安排、分润模式达成一致的基础上,在协议中明确约定相关折扣/返利/佣金政策、销售目标、结算方式、付款条件、交货方式、促销服务/宣传推广等成本费用的承担等核心条款,确保合同可履行,防范由约定不明产生争议及纠纷的风险。

定期评估调整,不断优化改进。定期进行分润机制的评估,了解市场变化和业务发展情况,及时调整分润规则和计算方式,对不同参与主体的分润比例进行相应的优化和改进。

加强沟通协调,建立长期共赢。建立良好的合作关系,与参与主体保持密切的沟通和协调,及时了解他们的需求

和反馈,确保各方的利益得到平衡和满足,共同推动业务发展和分润收益的增长。

4 结论

分润模式在国有企业推动新兴产业发展的进程中,展现出了其不可或缺且广泛深远的应用价值。国有企业需基于自身的实际情况与合作的具体需求,审慎而明智地选择最为适宜的分润模式,并科学合理地设定分润的基数与比例,以确保所有参与方的权益得到充分的保障与平衡。同时,国有企业需重视风险管理与沟通协调的战略地位,通过健全机制识别应对风险,增强合作互信,共享信息资源,共同把握战略性新兴产业的宝贵机遇,奋力推进现代化产业体系建设和高质量发展,为我国经济社会持续健康发展贡献力量。

[参考文献]

- [1]丁宗庭.新形势下国有企业混合所有制改革的实施路径探究[J].中国商论,2024,33(22):156-159.
- [2]谢林芳.深化国企改革推进国有企业治理体系和治理能力现代化[J].福建冶金,2024,53(6):59-61.
- [3]万飞,栾希,湛嘉席.架构立体化分润体系,助力企业高质量发展——工商银行管理会计制度的创新探索[J].管理会计研究,2023,11(2):88-96.

作者简介:张彧(1988.2—),毕业院校:长沙理工大学,所学专业:财务管理,当前工作单位:湖南星航电力科技有限公司,职称级别:中级会计师;夏红宝(1984.4—),当前工作单位:国网湖南超高压输电公司,职称级别:中级工程师。