

Practice Research on the Transformation from “Control Center” to “Value Creation Center” -Taking Xinjiang Tianzhu Construction Group as an Example

Wei Xie

Xinjiang Tianzhu Construction Engineering Group Co., Ltd., Shihezi, Xinjiang, 832000, China

Abstract

Against the backdrop of high-quality economic development entering a critical phase and continuous improvement in corporate governance systems, the functional transformation of headquarters in state-owned enterprise groups has become a pivotal issue concerning corporate survival and development. The traditional headquarters model, positioned as a “control center,” has revealed inherent challenges such as ambiguous authority and responsibility, sluggish responsiveness, insufficient coordination, and lack of empowerment under increasingly fierce market competition and the requirements of deepening state-owned enterprise reforms. Promoting the transformation of group headquarters from a “control center” to a “value creation center” is no longer an optional choice but an inevitable outcome driven by both policy incentives and intrinsic demands.

Keywords

Group Headquarters; Value Creation; Control Transformation; State-Owned Enterprise Reform; Organizational Structure; Tianzhu Group

从“管控中心”向“价值创造中心”转型的实践研究—新疆天筑建工集团为例

谢炜

新疆天筑建工集团有限公司，中国·新疆 石河子 832000

摘 要

在经济高质量发展进入深水区、企业治理体系持续完善的宏观背景下，国有企业集团总部的职能转型已成为关乎企业生存与发展的核心议题。传统以“管控中心”为定位的总部模式，在日益激烈的市场竞争和深化国企改革的要求下，显露出一权责模糊、响应迟缓、协同不足、赋能缺失等内生困境。推动集团总部从“管控中心”向“价值创造中心”转型，已非可选项，而是政策驱动与内生需求共同作用的必然结果。

关键词

集团总部；价值创造；管控转型；国企改革；组织架构；天筑集团

1 引言

当前，中国经济发展已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。作为国民经济的中坚力量，国有企业特别是大型集团企业，其治理能力的现代化水平直接关系到经济高质量发展的成色。集团总部，作为企业的“大脑”和“神经中枢”，其职能定位与运作模式深刻影响着整个集团的活力、效率与竞争力。长期以来，许多国企集团总部扮演着“管控中心”的角色，通过行政化、集权化的方式对下属子公司进行管理

和监督。这种模式在特定历史时期对规范运营、防范风险起到了积极作用。然而，随着市场环境的变化、业务多元化的拓展以及国企改革走向纵深，传统管控模式的弊端日益凸显：它抑制了子公司的市场活力，降低了整体决策与响应效率，导致资源配置扭曲，并使总部自身陷入事务性工作，难以发挥战略引领和增值服务功能。

因此，推动集团总部从“管控中心”向“价值创造中心”转型，成为破解发展瓶颈、适应新时代要求的必然选择。这一转型并非简单的机构精简或权力下放，而是一场涉及价值理念、组织架构、管控模式、运行机制的系统性、深层次变革。

2 转型动因：政策驱动与内部瓶颈的双重压力

天筑集团的转型并非无源之水，而是在外部政策强力

【作者简介】谢炜（1975-），男，中国四川成都人，本科，高级经济师，从事战略管理、风险控制、企业经营管理、资本运营管理研究。

驱动和内部发展瓶颈倒逼下的共同结果。

2.1 政策驱动：深化国企改革倒逼总部职能重塑

近年来，国家层面围绕国企改革三年行动及深化提升行动，出台了一系列指向明确的政策文件，其核心要义之一便是推动集团总部去机关化、去行政化，重塑职能^[1]。《国企改革深化提升行动》将“总部机关化”问题专项整治作为重要抓手，明确要求厘清总部职能边界，推动管控模式从“全流程管控”向“关键节点把控”转变，并通过制定权责清单和授权放权清单，将日常经营决策权归还子公司。同时，《改革国有资本授权经营体制方案》进一步强调了国有资本投资、运营公司的功能定位，要求集团总部聚焦于战略规划、资本运营、风险防控等核心职能，而非具体生产经营活动。这些政策共同构成了倒逼集团总部跳出“管控思维”、转向“价值创造”的刚性约束和明确指引。

2.2 内部困境：传统管控模式成为集团发展桎梏

在天筑集团内部，以“管控中心”为定位的总部模式，随着企业规模扩张和业务复杂度提升，引发了一系列发展瓶颈：

权责边界模糊：总部过度介入子公司日常经营，导致子公司沦为被动执行单元，主动性和创造性受压制。

协同机制缺失：总部部门间职能重叠、壁垒森严，子公司间各自为战，资源与信息无法共享，难以形成集团整体合力。

决策链条冗长：层层审批的行政化流程导致决策效率低下，市场反应迟缓，常常错失发展机遇。

资源配置错位：资源分配依据行政层级或历史惯性，而非市场竞争力和增长潜力，造成“劣币驱逐良币”，拉低整体资源效能。

赋能能力薄弱：总部精力陷于审批、检查等事务性工作，缺乏在战略引导、资本运作、技术创新、人才培养等方面为子公司提供高附加值专业赋能的能力。

这些内部困境表明，传统的管控模式已成为制约天筑集团迈向“行业一流百亿企业”战略目标的重要障碍，变革势在必行。

3 转型逻辑：价值导向、运作模式与政策适配的系统重塑

从天筑集团的实践来看，总部转型绝非零敲碎打的修补，而是遵循一套清晰的、系统的内在逻辑。

3.1 价值导向：从“风险规避”到“价值创造”的跃迁

这是转型的灵魂。管控型总部以“不出错、不违规”为首要目标，价值判断聚焦于“合规性”。而价值创造型总部则将目标锚定在“创增量、提效能”上，价值判断标准转变为“是否为企业整体创造了新的增长和价值”。这意味着总部需要从“踩刹车”为主的监督者，转变为“踩油门”与“把

方向”并重的引领者和赋能者。

3.2 运作模式：从“行政集权”到“市场化协同”的重构

这是转型的筋骨。传统模式依赖行政命令和层级权威。转型后，总部更多运用市场化机制和规则进行管理：通过“一企一策”的差异化授权明确权责；以资本回报率、价值贡献度为标尺进行资源配置；通过搭建共享服务平台和设计协同利益机制来促进内部协同。总部与子公司的关系，从“命令-执行”变为基于共同战略目标的“共生共赢”伙伴关系^[2]。

3.3 政策适配：从“被动合规”到“主动契合”的升级

这是转型的保障。转型不是被动应付政策检查，而是主动将国家关于国企“提质增效、市场化转型”的核心诉求，内化为总部能力建设的方向。通过打造“战略领航、产业拓展、创新赋能、风险防控”的强总部，天筑集团使自身组织变革与国家改革方向同频共振，将政策要求转化为可持续的组织竞争优势。

4 天筑集团的转型实践：系统设计与路径探索

天筑集团以一份详尽的《总部组织架构改革方案》为抓手，将上述转型逻辑付诸实践，展开了一场系统性的组织变革。

4.1 明确转型定位：从七大中心到价值赋能

集团首先重塑了总部定位，明确提出要发挥“党的建设领导中心、战略决策中心、资源配置中心、经营协调中心、风险控制中心、考核激励中心和价值服务中心”七大中心作用。这一定位涵盖了“战略引领者、资源整合者、专业赋能者、协同搭建者、风险防控者”等价值创造核心角色，为后续的组织架构设计奠定了理念基础。

4.2 重构组织架构：从臃肿管控到精益赋能平台

这是转型最直观的体现。天筑集团对总部机构进行了大刀阔斧的精简与重组。

4.2.1 架构重组：“五中心两部门”的精简与融合

将原有的12个职能部门及结算中心，优化整合为“五中心两部门”：党建咨询服务中心、资本运作管理中心、战略规划发展中心、纪检审计风控中心、安全生产保障中心、市场经营保障部、组织人力资源部。总部编制从82人压缩至46人，实现了大幅“瘦身”，体现了扁平化、集约化的原则。

4.2.2 职能优化：聚焦核心价值创造活动

新的架构并非简单合并，而是基于价值创造逻辑进行职能再造。

党建咨询服务中心：整合党、政、工、团、宣传、行政后勤等职能，强化党建引领与综合服务保障，从“事务处理”转向“政治引领与文化赋能”。

资本运作管理中心：由原财务部与结算中心改组而成，

核心职能从会计核算提升至“资本运作”，涵盖投融资、全面预算、税务筹划等，旨在强化总部的资本运营和价值发现能力。

战略规划发展中心：承担战略制定、行业研究、改革推进、运营监控、法人治理等职能，是总部的“战略大脑”和“改革引擎”。

纪检审计风控中心：整合纪检、审计、法务，构建“大风控”体系，从事后监督向“事前预防、事中控制、事后追责”的全流程风险管控转型，为创新活动划定安全边界。

安全生产保障中心与市场经营保障部：分别为集团主营业务（建筑施工）提供集中的生产安全、技术质量支持以及市场经营、物资采购的统筹与服务，是总部对核心业务进行专业赋能的关键抓手。

组织人力资源部：聚焦于干部管理、人才发展、激励机制等，为价值创造提供核心人力资本支撑。

此外，集团将科技创新、集采等专业化职能剥离，交由拟设的创新研究院和集采中心（依托子公司）运作，体现了“专业的事由专业的平台做”的思路。

4.3 优化管控模式：推行差异化授权与清单管理

与架构改革配套，天筑集团计划对下属分（子）公司推行差异化管控。根据其战略重要性、业务成熟度、管理能力等因素，匹配不同的管控强度（如战略型、运营型、财务型等），并计划制定动态优化的《权责清单》与《授权放权清单》，以清单化、制度化形式厘清总部与子公司的权责边界，确保“放得下、接得住、管得好”。

4.4 创新机制保障：激活人才、考核与数字动能

市场化选人用人机制：改革方案明确空缺岗位实行竞争上岗，面向集团内外公开招聘，并全面推行经理层任期制和契约化管理，打破身份藩篱，激发人才活力。

价值贡献导向的考核激励：未来的考核机制将更加强调价值创造，总部部门考核其战略引领和赋能服务效果，子公司考核则兼顾财务绩效与战略协同、创新成长等非财务指标，并将考核结果与薪酬激励、资源配置强关联。

数字化赋能平台建设：虽然方案中未详细展开，但作为现代企业转型的标配，搭建集团级数据中台、实现业财融合、推动管理流程数字化，无疑是天筑集团提升总部决策洞察力、运营协同效率和风险预警能力的重要方向。

4.5 稳妥推进人员安置与分流

改革方案对人员分流安置提出了分类施策、稳妥推进的原则，包括“岗位转任”（如安排至创新研究院）、“充实分子公司”、工勤人员转劳务派遣等多种渠道，体现了改革的人性化与平稳过渡的考量。

5 转型的初步成效、挑战与深化方向

天筑集团的改革方案已进入实施阶段，其成效有待时间检验，但基于方案设计，可对其预期效果、潜在挑战及深化方向进行分析。

5.1 预期成效分析

总部效能提升：机构精简和职能聚焦将大幅减少内部协调成本，提升决策和运营效率。

子公司活力释放：通过授权放权和差异化管控，子公司市场主体地位更加明确，应对市场的灵活性和主动性将增强。

资源配置优化：以价值创造为导向的资源配置机制，将引导资本、人才等要素向高效益、高潜力领域聚集。

协同效应增强：共享服务中心的建立和协同机制的设计，有望打破内部壁垒，促进业务联动与资源共享^[3]。

战略引领强化：总部得以从日常事务中解脱，更专注于行业研究、战略规划和创新孵化，引领集团长远发展。

5.2 可能面临的挑战

观念转变障碍：总部人员从“管理者”到“服务赋能者”的角色转变，子公司从“执行者”到“自主经营者”的心态调整，都需要一个过程。

能力匹配问题：新的总部职能（如资本运作、战略投资、数字化赋能）对人员专业能力提出了更高要求，可能存在能力缺口。

机制落地难度：差异化管控、市场化激励等机制的精细化设计与有效执行，考验着管理智慧。

文化融合挑战：构建鼓励创新、容忍试错、协同共赢的新型组织文化，非一日之功。

5.3 未来深化转型的方向

持续动态优化：根据内外部环境变化和运行反馈，对授权清单、管控模式、组织流程进行持续迭代。

深度数字化融合：将数字化转型贯穿于战略、运营、风控全链条，打造“智慧总部”。

强化创新生态构建：将创新研究院等平台做实做强，完善从研发到产业化的创新链条和激励机制。

深化市场化改革：在经理层契约化、员工持股、中长期激励等方面进行更多探索。

6 结论与启示

天筑集团从“管控中心”向“价值创造中心”的转型实践，是一次顺应时代要求的系统性、战略性自我革新。其转型并非孤立的人事与机构调整，而是以清晰的转型逻辑为指引，涵盖了定位重塑、架构重组、模式优化、机制创新等多个维度的协同推进。这一实践表明，传统国企集团总部的成功转型，必须紧扣“价值创造”这一核心，勇于打破行政化管控的路径依赖，通过组织再造和机制创新，真正使总部成为集团战略的“引领者”、关键资源的“整合者”、业务单元的“赋能者”和产业生态的“构建者”。

天筑集团的案例为其他处于类似阶段的国有企业提供了重要启示：

第一，转型需要顶层设计与坚定决心，必须将其提升到集团战略层面进行系统规划和一以贯之的推动。

第二，转型必须坚持市场化方向，在授权、资源配置、用人、激励等各个环节引入和强化市场机制。

第三，转型要注重“赋能”与“管控”的平衡，在激发活力的同时，通过完善的风险治理体系守住底线。

第四，转型成功的关键在于人的转变与能力的升级，必须配套进行大规模的能力建设和文化重塑。

7 结语

展望未来，天筑集团的转型之路仍将继续。唯有持续

深化改革，不断适应变化，其总部才能真正锻造成为驱动集团这艘巨轮在高质量发展的航道上破浪前行的强大引擎，并为中国国有企业治理体系现代化贡献更多“天筑智慧”与“天筑方案”。

参考文献

- [1] 国务院国资委.国企改革深化提升行动方案（2023-2025年）. 2023.
- [2] 新疆天筑建工集团有限公司.总部组织架构改革方案.2025.
- [3] 王吉鹏,等.集团管控[M]. 北京：中信出版社，2018.