

济宁太白湖控股集团集团董事长胡冬梅

把工作当事业，勇挑国企发展大梁

邓超 孙逢辉 济宁报道 通讯员 刘海芬 刘婷

创新融资手段 注入金融活水

“集团成立伊始，我们提出了年收入15亿元的目标，当时，对于账户可用资金余额不足两亿元的集团来说，完成这个数字多数人心里是没底的。”胡冬梅感慨道，现在的太白湖控股集团是新区区属唯一一家大型国有集团公司，旗下设济宁北湖建设集团有限公司、济宁北湖城市运营集团有限公司、济宁太白湖文旅康养集团有限公司和济宁新城科技发展有限公司等核心子公司，确立了投资代建、城市运营、文旅康养及科创金融四大重点发展板块。2023年集团实际运作资金达35亿元，实现税金缴纳7963.61万元。

在胡冬梅的办公室里，可以俯瞰大半城的美景，新区广袤柔美的城市天际线仿佛近在咫尺。太白湖控股集团的前身是济宁北湖建设集团，2008年成立的北湖建设承担了新区几乎所有国有投资基础设施项目。胡冬梅介绍，“当时，缺人缺资产，更缺启动资金。但新区党工委管委会足够重视和支持，企业和团队白手起家，在艰苦创业中拼搏，在艰难曲折中探索，在发展中解决问题与矛盾，一路走来非常不容易。”

2023年3月，太白湖控股集团成立后，胡冬梅被任命为集团董事长，当时对于她能否胜任国企掌舵者这一角色，仍存在一些观望或怀疑。面对这些质疑，骨子里不服输的她暗自下定了决心：“要做就做到极致，做到完美！”

一年来，伴随着这样的创业激情，胡冬梅带领控股集团实现了一个又一个不可思议的飞跃。2023年，集团金融中心等重点工程有序推进，西北片区安置房、渔皇路M15等项目实现复工复产并赶超进度。

现阶段，国有企业转型发展中，太白湖控股集团同样面临着困境。对此，胡冬梅表示，“对于像控股集团这样的国有企业，一方面承担了政府战略性保障任务，一方面又必须坚定不移走市场化道路。发挥区位优势，做活平台经济，抓好资本运作，实施战略合作。”

面对国企企业融资难的境况，胡冬梅将自己的专业知识和管理能力发挥出来，建立了“一个项目、一个领导、一个专班、一张作战表、一抓到底”的“五个一”工作机制，主要领导靠前包保项目，实行专班运作，强力推动项目申报立项、对上争取、项目建设等工作。她积极寻求多元融资方式，一方面，积极与农发、国开行对接，强化政策性贷款项目的融资支持，同时做好充电桩、冷链物流等项目储备规划，全力为后期政策性银行贷款工作打好基础，另一方面强化与银行、证券、金融租赁等机构的协调，以重大项目贷款为融资突破口，创新拓展融资渠道，降低融资成本。此外，她主张以召开重

2023年，处于“三年蝶变行动”开局之年的济宁太白湖新区成立太白湖控股集团，迈出了国有企业转型发展的坚实步伐，时任北湖审计分局局长的胡冬梅被选任为太白湖控股集团董事长，成为这家承担新区投融资战略、产业结构升级转型国企的“70后”掌舵者。

回忆起太白湖控股集团从意进取开拓创新发展历程，胡冬梅感慨地说，“别人把事业当成一份工作，而我们，则把这份工作当成了我们的事业！”



胡冬梅与同事一线推进项目建设。



扫码看视频。

点项目融资推介会等方式主动出击，吸引银行及更多社会资本参与投资，与中建国际、中铁等50余家央企开展项目建设与融资交流座谈，补充项目的资金需求。2023年，集团以重大项目贷款为融资突破口，到位资金21.14亿元；谋划争取农贸市场、新能源汽车充电桩等2024年专项债券项目24个，新增中央投资项目11个。

心系民生工程 圆百姓安居梦

作为一名名副其实的工程审计“老兵”，2011年来到太白湖新区工作的胡冬梅，就展现出了卓越的能力和担当。毕业于土木工程专业的她，在吃苦耐劳和专业性上一点不输身边的男性同事。

“那时我们3天就要出一份审计报告，一年要出100多份报告，见证了新区的巨变，也为扎根新区开展工作积累了宝贵经验。”胡冬梅自豪地介绍，如今目之所及的国有投资地标性建筑几乎都出自当年她和同事们的审计和建设。“现在回想，我非常感谢能有机会亲身参与这些重大项目的，这是自我提升锻炼的最佳方式，每一个项目的完成都会让我收获良多，工作技能的提升只是其中一方面，更重要的是开拓了新的视野，使自己对新区的情况和未来发展方向的认知和理解迈上了一个新的台阶。”

2021年，有着20多年审计工作经历的胡冬梅被任命为济宁市审计局北湖审计分局局长。两年间，她创新审计组织方式和审计方法，出台了《济宁太白湖新区公共投资建设项目建设管理暂行办法》《济宁太白湖新区公共投资建设项目建设管理暂行规定》两个管理办法，强化了对重大政府投资建设项目的审计监督；创新智慧审计工作机制，建立了19个数据标准化模型，不

断拓展和深化信息化技术在投资审计实践的运用。在她的带领下，分局共完成政府投资、预算及经费类审计项目36个，查出违纪违规、管理不规范资金5.17亿元，多计工程款6993万元，提交审计专报、移交问题线索26项。

多年的审计工作经验与工程经历，让胡冬梅明白了一个道理，无论做什么项目，必须有面向未来的胆量与魄力。但面对回迁安置项目、城市更新项目、重点产业项目周期长、复杂度高等问题，她总是说“回迁安置项目是一项民生工程，更是一项民心工程，事关百姓切身利益，一定要让群众早日梦圆安居。”2023年年初，多个重点项目停工，胡冬梅到任后，积极筹措资金，或以存量房产抵付工程款等方式支付进度款，西北片区2#、3#地块、渔皇路M15等项目快速实现复工复产。为了追回施工进度，她成立了项目建设专班与督导小组，强化对施工单位的调度，梳理工序倒排工期，分析施工过程中存在的卡点、难点及施工困难，务实解决项目难题，有序安排交叉作业及错时施工。采用集中督导、日常督导与帮扶服务等方式，强化对在建项目工程质量、进度、手续办理、资金拨付等情况的现场督导帮扶，全力护航工程质量、进度与安全，确保4225套回迁房年底按期竣工交付使用，保障已拆迁村群众全部回迁上房。

加速转型发展 盘活存量资产

项目如何高效推进？如何确保取得成效？面对盘活国有资产资源这一重大任务，胡冬梅多向沟通、分层部署，全力攻关，成立资产运营专班，全面梳理企业家底，编制存量资产清单，制定全年任务目标和盘活方案，细化分

解，逐月考核评价，以“化移租售+多元经营”的方式租售资产，让“闲置存量”变身“优质增量”，闯出了一条盘活存量资产的新路径。

在集团成立之初，由北湖建设集团前期开发的大量门面房出现闲置，资产利用方式单一，租赁使用率低，年收益较少等诸多难题接踵而至。为此，她开始奔走各方，多次赴现场调研了解情况，积极与相关部门会商研究，考虑到周边镇街普遍存在的集体经济薄弱，发展活力不足的现状，在委托第三方对片区门面房估价的基础上，她鼓励村集体投资门面房，以公开拍卖的方式向周边村居售卖转让部分沿街门面，增加村级经营收入，拓展农村集体经济发展空间。

刚解决了门面房闲置问题，写字楼、商业资产租金收缴又遇到了困难。她带领集团从收缴方法、责任机制入手，加大力度，制定专项工作方案，纳入年度考核指标当中，通过电话催促、现场通知、企业负责人座谈、发函及律师函等多次方式催缴无效的企业，通过法律诉讼途径，追缴拖欠租金。2023年集团租售总收入实现1.59亿元，不仅推进了存量资产的充分利用，有效解决新城大厦B座、壮观雅居等资产低效、闲置等问题，增加了现金流，化解了风险，推动了金融中心、西北片区回迁安置等重点项目建设，还解决了部分村居富余劳动力就业问题，实现了村集体长期稳定收益，推动企业与村级集体的共赢。

“一年来，集团在区党工委、管委会的坚强领导下，以前所未有的信心决心、勇气魄力全面推进组织架构‘重建’，政治生态‘重塑’，战略方向、转型路径更为清晰，市场意识、竞争意识有效提升，步入了正确的发展轨道。”胡冬梅说，2024年，集团将重点推进石桥片区综合开发建设，加快推进新区产城融合

发展；争取融资批复额度26亿元，重点持续推进完成济宁复兴之路文化科技项目融资7.8亿元批复、李楼城市更新项目贷款10亿元批复、荷花路西部城市更新项目贷款8亿元授信批复，形成以“存量+增量”两手抓、“盘活+运营”组合拳的运营模式，发挥国有资产价值和作用，提升经济效益，保障集团可持续健康发展。

敢于直面矛盾 点燃创业激情

被称作国企改革核心问题的“三项”（劳动、人事、分配）制度改革，一向被认为是国企改革中“老大难”。上任后的胡冬梅直面矛盾，持续深化“三项”制度改革。

“上任之初，面对的首要问题便是集团的人事任命和职工竞争上岗问题。”为此，胡冬梅常常深夜两三点睡不着觉，为企业改革重组忧心忡忡。但人事改革是集团步入发展快车道必经之路，为此，太白湖控股集团特意聘请第三方机构围绕企业人员重组、竞争上岗制定重组方案。

方向既明，一往无前。2023年，太白湖控股集团开展中层干部“竞聘上岗”，其中，管理人员竞聘上岗中有8名人员竞聘职工进入管理岗位；54名职工参与了双向选择，树立了“多劳多得、优劳优酬”的绩效薪酬分配导向，真正实现“干多干少不一样”。

“人事制度改革顺势全面铺开，员工职业发展管理和技术“双通道”有效打通，本部及子公司所有岗位价值评估快速完成，原有的薪酬职务层级破除，员工上升渠道畅通，点燃前所未有的干事创业的激情。”在胡冬梅看来，职工有了职业危机感，才能实现人岗相适、人事相宜、人尽其才，促进干部管理机制的转化，激发队伍活力。如今在控股集团，党员亮身份、职工佩戴工作证，广大党员干部每个人心里都有一团火，形成了比学赶超、大干快上的生动局面。

“一年来，太白湖控股集团走过了从无到有、从小到大、从弱到强的过程。我把我的全部精力投入到企业发展中。我认为，企业和个人的成绩都是组织培养和教育的结果。作为党培养的一名国企领导干部，只有带领企业融入国家战略，紧紧围绕全市全区发展大局，顺势而为，激情干事创业，才能成就梦想、实现个人价值。”未来发展方向上，胡冬梅对于控股集团的远景表达出了坚定信念，全力打造集“房产开发、城市运营、产业投资及金融多牌照”为一体的综合性控股集团，至2025年底，资本运营取得显著成效，预计实现年收入18亿元，管控资产规模达到300亿，形成太白湖控股集团AA、新城发展AA共同发展的格局，为此，她致力于搭建更加开放、融合和协作的企业生态系统，并面向未来拓展可能的机遇。