

德勤管理咨询投资管理系列白皮书 战略及机制篇：工欲善其事，必先利其器

在不确定中打造自上而下的投资管理体系，实现企业增长模式转型

德勤管理咨询中国并购整合重组服务团队

2022年8月



目录

概览: “秀而不实”—中国企业投资及增长模式亟待转型	4
挑战: “时不我待”—复杂多变的外部环境使企业投资面临多重挑战	8
探索: “因势利导”—面向未来的投资管理需解决的核心问题	11
筹谋: “事半功倍”—“可管、可控、可估、可视”的投资管理体系	15
应用: “信而有征”—投资管理成熟度模型在企业中的应用	19

前言

基于对多个行业多家大型企业的分析，德勤管理咨询认为，企业的增长主要依靠四种增长模式，即 1) 自然增长：单纯依靠市场的高速增长实现自身的增长；2) 内生突破：通过创新，在企业既有的市场和既定的商业模式中，通过工艺优化、管理提升、销售拉动等方式，实现既有业务增长；3) 投入拉动：在既定的市场结构下，依靠持续投资生产资料，布局生产性资源，推动增长；4) 投资与资本外生带动：通过多元化投资、兼并收购、创新型投资等方式，重塑竞争格局，突破既有业务领域，实现企业新型增长。

伴随着改革开放四十年的经济发展历程，众多中国企业依靠自身资源型投入，实现了规模和收入的跨越式发展，从而造就了众多优秀的大型企业集团。然而，单纯依靠基于针对生产资源及生产资料的增长模式已经无法满足企业“由大到强”的发展需求。在未来复杂多变的经济环境中，一方面，国家加快推进国有资本投资公司改革，实践有中国特色的“淡马锡”模式的大背景下，如何利用投资牵引企业战略转型，提升内生和外延增长的动力，打造一批世界一流企业，实现国有资产价值增值，是国有大型企业或企业集团未来重要的使命。另一方面，对于民营企业，通过体系化的投资管理，确保风险可视、可控，同时，依靠投资提升其科技创新能力和企业数字化水平，实现长期增长活力至关重要。为此，德勤管理咨询将通过投资管理系列白皮书系统性阐述投资管理能力提升之道。本次发布的《战略及机制篇：工欲善其事，必先利其器——打造“可管、可控、可估、可视”的投资管理体系》是本系列的首篇，旨在通过不同的视角阐明投资管理的战略和机制，形成投资管理体系中顶层“大脑和骨架”，通过自上而下多维度的投资管理成熟度，明确投资在企业中的定位及目标，评估自身的投资管理能力现状，制定从组织管控、流程制度、绩效考核、信息系统等投资运营管理机制。



A close-up photograph of a pair of hands cupping a small, vibrant green tree that has grown out of a mound of dark, rich soil. The hands are positioned in the foreground, with the fingers gently holding the soil. The background is softly blurred, showing a person's face and a light-colored, textured wall, suggesting an indoor setting. The overall image conveys a sense of care, nurturing, and growth.

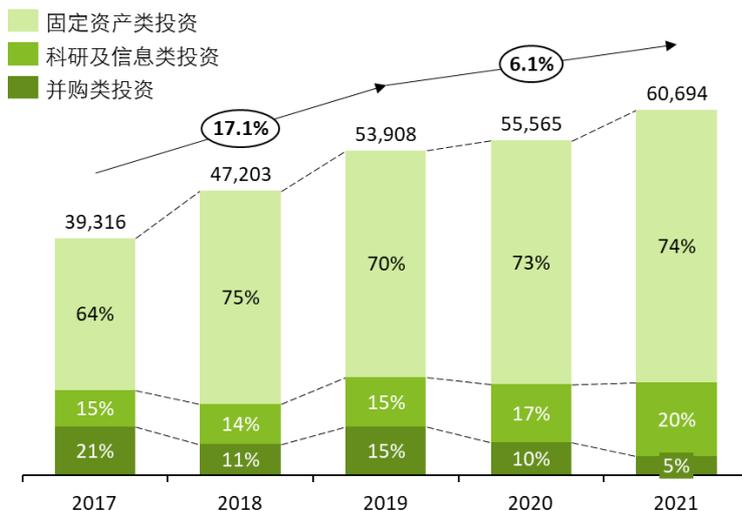
概览：“秀而不实”—中国企业投资及增长模式亟待转型

概览：“秀而不实”——中国企业投资及增长模式亟待转型

1. 投资规模持续增长



图一：2017-2021 年中国 A 股上市企业投资金额（亿元）



资料来源：Wind，德勤分析

近年来，在中国经济转型的大背景下，企业投资的增速有所放缓，但是在以科技创新、拉动内需和产业转型为核心的新发展格局下，仍然在高位保持着持续的增长态势。2021 年中国 A 股上市企业投资总金额突破 6 万亿元大关，再创新高，近 3 年的年复合增长率为 6.1%。总结而言，国内投资呈现如下趋势：

- 固定资产类投资持续高位运行。**随着区域全面经济伙伴关系协定（RCEP）的签署，区域经济一体化进程逐步加快。在国内产业升级的大背景下，固定资产类投资维持着稳中有进的增长态势，以近 3 年 9.7% 的年复合增长率牵引着整个中国投资规模的大盘，规模超过 4.5 万亿元。
- 科技创新已经成为企业拉动增长的共识。**近年来，在政策驱动下，绿色发展、双碳、5G、新能源、新材料、生物技术等领域吸引大量科研投资。同

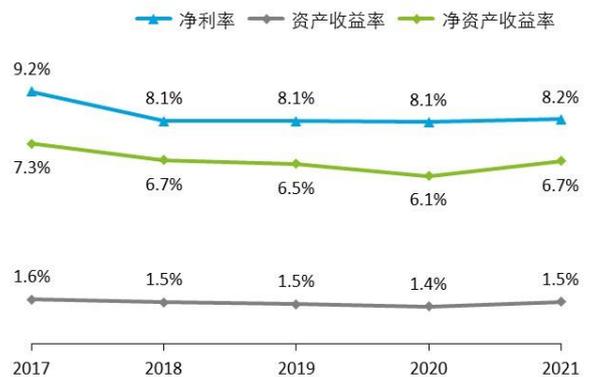
时，在数字经济发展背景下，企业数字化转型热度不减，信息化投资此起彼伏。相关投资近 3 年复合增长率高达 22.5%，投资占比已超过 20%。

- 并购投资整体规模缩减，但境内中小规模并购热度不减。**自 2020 年开始，受国际政治及新冠疫情影响，跨境并购的数量和金额下降，国内企业间并购重组趋势明显，2021 年国内并购数量超过 5100 宗，同比 2020 年增长近 15%。

2. 投资效果背道而驰

- 企业盈利能力不升反降：**通过对 A 股上市企业财务数据的统计分析，德勤管理咨询发现，尽管企业的投资在持续增长，但是其财务指标的表现并不理想。以利润率、资产收益率和净资产收益率等核心经营指标为例，与 2017 年相比，各项指标均出现了一定程度的下滑，净利润率和资产收益率的下滑均在 10% 左右。

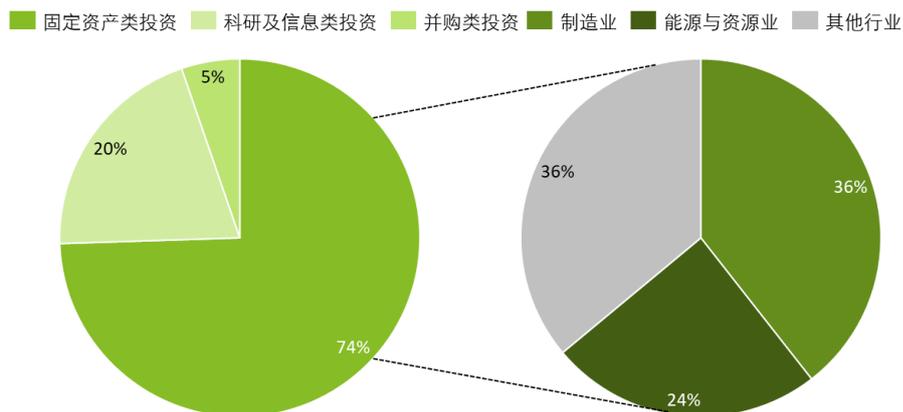
图二：2017-2021 年中国 A 股上市企业净利率、资产收益率与净资产收益率



资料来源：Wind，德勤分析

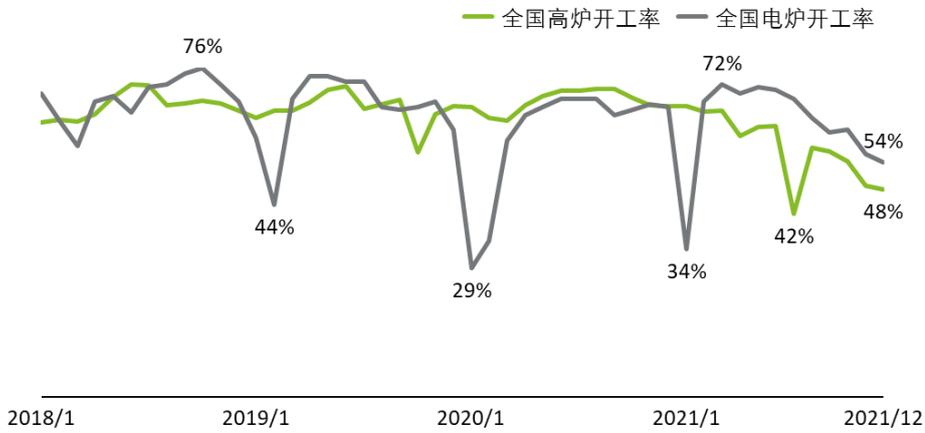
- 企业投资追逐政策风口导致产能过剩：**中国企业投资中 70% 以上为固定资产类投资，就固定资产类投资的行业分布而言，大多分布在制造业、能源与资源行业。众多制造、能源领域企业在近年来的政策引领下，紧追政策风口，大规模增资扩产，盲目追求规模的增长，导致部分行业出现产能过剩问题，在钢铁、煤炭等领域，上述问题尤为突出。

图三：2021 年中国 A 股上市企业投资结构



资料来源：Wind，德勤分析

图四：2018-2021 年全国高炉、电炉开工率



资料来源：Wind，德勤分析

- 依靠多元化投资带动企业高质量成长的模式仍处于探索期。** 大部分中国企业主要依赖固定资产类投资实现扩产，追求量的增长，并不擅长通过研发、并购等其他投资方式带动企业发展，这一现象在能源、交通运输等重资产行业表现尤为突出；而汽车、房地产等处于转型周期的行业开始寻求多种投资方式，实现产业转型，寻求高质量的增长，但总体仍处于探索期。

图五：2019-2021 年中国 A 股上市企业各行业投资类型占比



资料来源：Wind，德勤分析

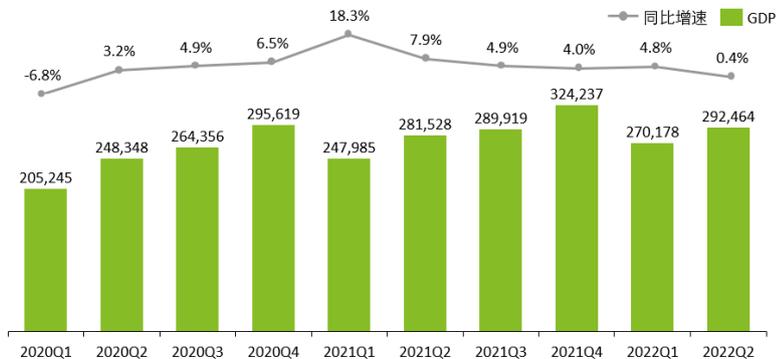


挑战：“时不我待”—复杂多变的外部环境使企业投资面临多重挑战

挑战: “时不我待” — 复杂多变的外部环境使企业投资面临多重挑战

当前, 中国经济正面临“百年未有之大变局”。从国际来看, 欧美发达国家经济的恢复仍存在较大的不确定性。俄乌冲突导致的通胀高企, 美联储加息及缩表导致的流动性收紧, 以及未来可能出现的全球粮食危机等都可能使本就脆弱的全球经济雪上加霜。从国内来看, 疫情的反复使众多线下消费行业陷入困境, 失业人口的增加以及未来的不确定性将限制消费的快速复苏。因此, 在内外部因素的共同作用下, 中国经济面临“需求收缩, 供给冲击, 预期转弱”三重压力。

图六: 2020-2022 年中国季度国内生产总值及同比增速 (亿元)



资料来源: 国家统计局, 德勤分析

自 2021 年第三季度以来, GDP 增速下滑到了 5% 以下的水平。而 2022 年上半年由于受到疫情反弹和俄乌冲突的影响, 经济增长压力进一步加大, 上半年我国 GDP 同比增长 2.5%, 增速显著低于“5.5% 左右”的年度目标。在此背景下, 扩大内需、促进有效投资成为中国稳住经济大盘的重要抓手。

以固定资产投资为例, 稳增长稳投资政策持续发力, 固定资产投资保持稳定增长。根据国家统计局数据显示, 2022 年上半年, 全国固定资产投资 (不含农户) 达到 27.14 万亿元, 同比增长 6.1%, 增长势头显著。投资稳增长、促发展的积极作用正在逐步显现, 市场对 2022 年全年固定资产投资增速预测共识集中在 6% 左右¹。由此可见, 企业的投资规模仍将稳步上升。但是, 复杂多变的内外部因素也使企业投资面临更多的挑战:



8 ¹ 根据 2022 年 6 月 1 日-7 月 15 日 14 家券商与银行对全年固定资产投资增速预测的中位数得出

克服政策刺激下的“盲目投资”。在“保增长”的宏观要求下,各类刺激国有和社会资本投资的政策可能会密集出台。历史上,由于追逐政策风口导致的“一窝蜂”式的投资屡见不鲜,也是造成当前产能过剩的重要原因之一。因此,对企业而言,一方面需要响应政策,保证一定的投资规模,另一方面也需要从自身发展需求的角度出发,保持战略定力,真正将投资用于企业转型、技术创新、能力积累而非追逐热点。

避免经济下行压力下的短视及过度谨慎。新冠疫情、中美贸易战、俄乌冲突等一系列不稳定因素,既影响了世界经济的复苏与发展,也使未来的经济前景变得更加扑朔迷离。面对经济环境的下行压力,企业为实现增长目标,往往追求短期利益,而对需要长期布局的关键技术、核心能力缺乏长期战略定力的投入;而不确定性带来的恐惧,以及“安全”和“不犯错”的思维,使得企业往往在投资决策过程中更加谨慎小心,反复权衡和评估,导致效率低下甚至错过机会。

寻找危机中的机遇并快速决策。每一次经济危机都伴随着资产价格的大幅调整,也往往会带动各个行业的新一轮洗牌。持续了3年的疫情,使以消费为代表的众多行业内的企业在勉力维持,因此潜在的收购并购投资机会众多。美联储的持续加息和缩表,也可能导致海外资产价格出现调整。这些都会给头部企业带来机遇,如何把握投资时机,并快速决策,是对企业投资能力的考验。

重构转型期的价值判断标准以实现前瞻性布局。当前能源、汽车、房地产等重点行业纷纷步入转型期。以能源行业为例,在“双碳”的背景下,“绿色”“低碳”“可持续发展”已经成为能源行业转型的共识。各类能源企业也围绕转型目标,在传统业务之外,纷纷布局光伏、氢能等新能源领域。从房地产行业来看,在“三道红线”政策下,房地产企业频繁通过引入战略投资、出售资产、物业分拆上市等方式降低杠杆水平,补充现金流,向轻资产转型。在企业的转型过程中,由于“新业务”、“新模式”等与企业原有的业务存在较大的差异,企业的价值判断标准往往需要重构,以适应转型的需要。对于“价值的重新定义”,对于有“价值”的机会判断和前瞻性布局将是企业面临的挑战。

对于企业而言,上述挑战迫在眉睫,而解决这些棘手问题的症结,是企业需要整体提升自身的投资管理能力。

A person wearing a blue helmet, a yellow jacket, and grey shorts is climbing a vertical red rock cliff. The climber is positioned on the right side of the frame, facing away from the camera. The cliff face is composed of layered, reddish-brown rock. In the background, a vast desert landscape unfolds under a clear blue sky, featuring a wide valley with sparse green vegetation and distant, flat-topped mesas. A dark horizontal band is overlaid across the middle of the image, containing white text.

探索：“因势利导”一面向未来的投资管理需解决的核心问题

探索：“因势利导”一面向未来的投资管理需解决的核心问题

德勤管理咨询中国并购整合重组服务团队通过大量的企业调研与实际项目经验的总结，认为国内企业投资管理能力的提升，必须聚焦平衡如下诸多矛盾。

- **矛盾一：短期与长期、局部与整体、业务经营与战略转型之间的平衡**

聚焦解决战略对投资引领作用“不明确”问题，同时解决投资对于战略促进甚至是牵引的作用。德勤管理咨询在企业调研与实际项目中发现：不少国内企业的集团层面战略规划偏理论、偏空泛，自上而下的指导性不强。各业务条线和板块自下而上制定的发展规划与集团规划不协调、不统一。没有明晰、达成共识的



战略规划和相应分解，将导致战略对投资方向和投资价值的导向失灵。由于指标及业绩压力，业务部门往往从本位出发追逐短期收益、忽视长期布局，导致对扩资源等短期见效快的领域投资大开绿灯；对技术培育、管理提升、能力强化、市场突破等需要长期布局的领域求全责备。对于新业务领域的布局缺乏明确的方向指引与责任主体，导致新业务领域探索瞻前顾后。德勤管理咨询认为，国内企业投资管理体系成熟度低的根本原因是体系定位高度不够。国内企业注重围绕生产运营打造管理体系，但往往忽视了投资管理决定企业未来、需要自上而下建立能够有效拉通企业资源能力的投资管理体系。

- **矛盾二：体系管理标准化与体系对多样化场景适应性之间的平衡。**德勤管理咨询在企业调研与实际项目中发现：国内企业投资管理常常陷入“一管就死、一放就乱”的怪圈。一方面，不少国内企业投资管理采取“一刀切”的管控范围、采用投资总量和财务指标“划线审批”，导致一线业务部门失去投资主动性、战略性项目经常被拦在门外、项目规划指标人为干预、投资管理与价值相背离。另一方面，因为业务属性差异大，投资类型多样化等客观原因，不少国内企业投资管理缺乏顶层设计，导致投资活动各自为战、对参与的部门缺乏明确定位，对于项目层面，缺乏统一的立项、评审、监控、评价标准。德勤管理咨询认为：成熟的投资管理体系需要在投资规划方向、管控分工原则、制度流程框架和价值考核标准四个方面实现管理标准统一；而在各投资类型和各业务板块投资上充分体现专业差异化和行业差异化。

- **矛盾三: 投资管理专业分工与部门协作资源拉通之间的平衡。**投资管理流程多、链路长,涉及战略、业务、运营、财务、风险、法务、人力等多个专业职能,一方面,需要这些关键职能在投资立项、决策、审批的过程中发挥职能专业意见,给与决策关键输入,同时在较为复杂的环境下,需要多职能打破部门视角,主动协作去完成复杂的项目。德勤管理咨询在企业调研与实际项目中发现:不少国内企业投资分工经常处于“上下不清、左右不明”的矛盾局面,

比如:在投资立项与决策环节,大型企业通常采取“共同决策”的模式,但在这一模式中,由于职责分工不明确,专业职能条线无法给与专业视角的输入,导致决策难、决策效率低;再比如:在投资并购中,投资立项与决策环节,缺乏对于承接业务方的提早引入,导致投后整合及运营的关键事项无法在投前阶段发挥专业意见与输入;又如:部分企业存在总部与板块定位分工不明确的现象,如:“强总部、



弱板块”的格局:总部投资管控范围上既管资本投资又管运营投资,管理流于流程形式,板块和所属企业不对投资成效负责,在投资管理工作中作用虚化、失去积极性。而需要从总部视角统筹的投资规划、年度计划、投资优先级、绩效考核和投后评价方面却缺乏整体把控。

- **矛盾四: 有效控制投资风险与探索新领域、新赛道、新模式之间的平衡。**战略层面,布局新领域、新赛道,尝试新业务模式是企业发展的必然需要。面对全新的赛道,如何利用成熟的投资管理体系助力企业进行新领域布局,同时实现风险可控至关重要。德勤管理咨询在企业调研与实际项目中发现:整体来看,国内企业投资风控机制明显落后于国际成熟实践,处于摸索建立的阶段,常常表现出“风控缺位”和“风控僵化”两个问题。在中国经济增长动能规律性放缓、国内市场竞争愈发激烈的宏观背景下,中国企业在短期生存和长期发展之间面临艰难抉择,风险控制在实际企业经营中往往会让位于业绩增长,导致企业风控体系建设在企业经营中定位不够。在企业风控体系整体薄弱的背景下,国内企业风控部门往往得不到企业整体的协同和支持,处于“孤军奋战”的局面,不得不对大部分投资项目采取“踩刹车、走流程、发声音、卸责任”的做法。对于新领域、新赛道和新模式等公认高风险领域投资,风险控制与转型发展之间的矛盾日益凸显。

- **矛盾五：投资决策流程审慎性与灵活快速捕捉投资机会之间的平衡。**在经济动能放缓、黑天鹅事件频发、投资风险骤升的宏观背景下，国内企业投资决策普遍趋于谨慎、流程繁琐冗长。这与复杂市场环境下企业把握弯道超车机会所需的战略远见和战术灵活度产生了深刻的矛盾，在面对战略级投资、并购重组、资本运作和批量孵化的科创项目时往往贻误战机。
- **矛盾六：投资进度管控与多元投资行为、多部门综合考核之间的平衡。**国内企业投资绩效考核经常存在“不全面”、“不平衡”的问题，典型表现为缺乏体系，即对投资大盘、投资项目和投资团队三个层面没有实现垂直穿透；对投前、投中和投后三个阶段没有实现全程覆盖；指标设置往往围绕投资进度、投资收益等易于量化的领域，而对投资管理至关重要的战略匹配、可持续性和投资风险等维度没有实现平衡兼顾。
- **矛盾七：投资管理信息化与投资管理能力提升的平衡。**整体来看，国内企业投资管理信息和数字化建设仍处于起步阶段，大部分企业投资管理仍大量依靠人工作业。即使对于已部分实现投资管理线上化的企业，其应用情况也普遍不够深入，对管理提升的辅助效果也不明显，典型表现为：仅将线下流程搬至线上，而没有利用信息化变革机遇推动管理迭代提升；只注重定量数字的指标考核作用，不关注系统信息向管理深层次问题和根因的挖掘和分析，从而难以推动经验和投资管理能力提升。



99

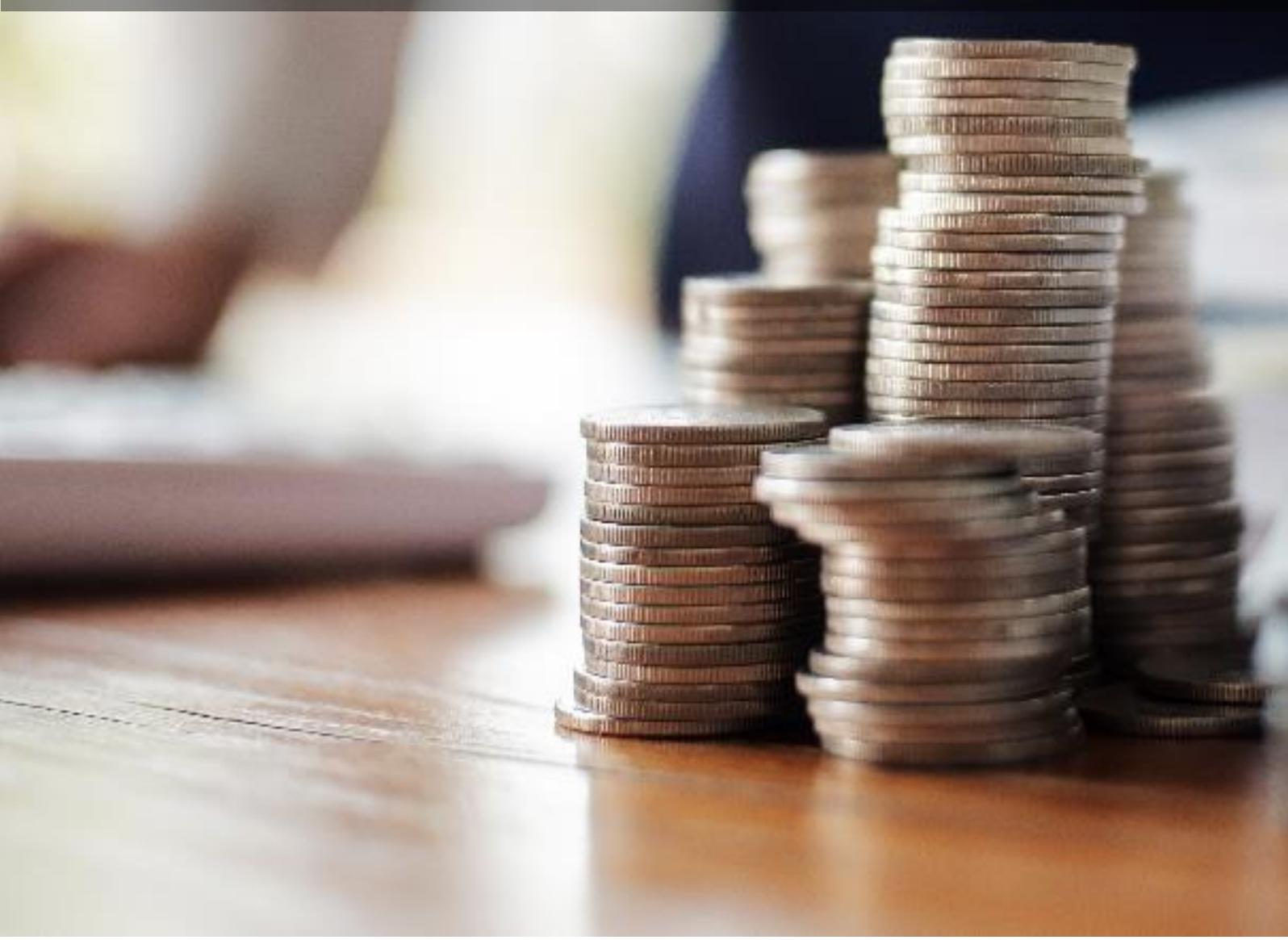
在未来复杂多变的内外部环境下，面临的多重矛盾是现实中客观真实存在的亟需解决的问题。从实际观察中来看，要应对上述挑战和矛盾，国内企业的投资管理需要全面转型升级，传统注重投资进度、投资规模的价值主张需要调整转变；展望未来企业的投资管理体系，应基于企业战略、落实在组织管控定位、通过流程制度、多维度监控考核及相应的数字化工具支撑落地，是自上而下，全面而自成体系的。

99

— 德勤管理咨询并购重组服务事业部主管合伙人陈维皓



筹谋：“事半功倍”—“可管、可控、可估、可视”的投资管理体系



筹谋：“事半功倍”——“可管、可控、可估、可视”的投资管理体系

上述矛盾的平衡与化解，本质上是要求企业建设一个“可管、可控、可估、可视”的投资管理体系。

- 所谓“可管”，是指在企业战略的引领下，统筹各类投资计划，通过“分层、分类、分级”管理，实现总部/业务板块/子公司层面合理的“管”“放”体系，避免“一管就死，一放就乱”。同时，各部门的职责划分清晰，分工要求细致、专业，避免“大包大揽”和推诿扯皮。

- 所谓“可估”，是指对投资结果的评价既要包含量化指标，也要包含非量化指标。同时，量化与非量化指标都可以被估算或有效评价。



- 所谓“可控”，是指企业能够通过流程和制度对投资的方向、过程等进行把控和调整，确保投资达到预期效果。

- 所谓“可视”，是指管理层和各相关部门、业务板块或子公司等可以通过信息化工具，对各类投资指标在投前、投中、投后的进行查询和分析，并利用工具辅助决策。



为了帮助企业搭建“可管、可控、可估、可视”的投资管理体系,在当前复杂多变的经济环境下,利用投资更好的服务企业战略,更好的提升外延增长动力。德勤管理咨询通过总结行业的相关领先实践,设计了投资管理成熟度模型,该模型涵盖了对于集团总部、板块、所属公司各层级与投资管理全流程的成熟度评估,具有如下特点:

自上而下的体系设计

- 成熟度模型强调立足于企业顶层战略设计指导投资,同时,投资在一定时期内,也为战略制定形成有效补充和输入。通过系统性的战略分解,将投资规划分配到不同的层级和组织,并匹配相应的职能和权限,使投资“可管”。



全生命周期的评价理念

- 成熟度模型强调对投资全生命周期的管理,要求针对投资的各个阶段设置不同的定量及定性指标,并制定明确的评价标准,从而使每个阶段的投资决策有据可依,使投资“可估”。

全面的能力建设要求

- 成熟度模型全面总结了投资管理体系所需的核心能力,覆盖战略定位、组织管控、流程制度、绩效考核、系统支撑五大方面。通过不同能力间的衔接与配合,实现对不同种类、不同层级、不同阶段投资的有效管理,使投资“可控”。

明确的系统建设要求

- 成熟度模型认为一体化的信息系统是成熟的投资管理体系不可或缺的一部分。一方面,通过打通数据流转和风控预警,实现全流程管控,避免部门间形成信息孤岛。另一方面,通过数据整合与系统集成互为抓手,共同强化系统分析能力,使系统为投资决策提供智力支持,使投资“可视”。



德勤管理咨询的投资管理成熟度模型将投资管理体系建设所需的能力提炼成为五大模块进行归纳总结, 从战略定位、组织管控、流程制度、绩效考核、系统支撑, 自上而下涵盖完全, 能够帮助企业对投资管理体系形成全面的评估。同时, 在每个维度下又细分不同的子维度, 从而可以更为细致准确地衡量公司投资管理能力的成熟度。

以“战略定位”维度为例, 我们将其细分为“战略引领”与“认识统一”这两大细分维度, 分别用于评估企业战略是否清晰指引投资方向, 以及集团内各相关层级是否均被导向具体的、可执行的相同目标。与此同时, 每一项细分维度的能力均被划分成“起步”、“积累”、“优化”、“成熟”、“卓越”五个阶段并明确了各阶段所应达到的状态和能力, 企业可以通过与海内外领先企业最佳实践(通常为卓越阶段)的对比, 识别各维度下的自身核心问题, 明确其未来的目标状态, 并据此规划相应的路线图, 实现投资管理能力的不断完善和提升。

图七：德勤管理咨询投资管理成熟度模型（示意图）

模块	起步阶段	积累阶段	优化阶段	成熟阶段	卓越阶段	
投资战略	战略引领	缺乏对于投资战略方向的规划	投资战略与计划主要基于生产经营需求, 与中长期战略结合紧密度低	明确了与业务战略相匹配的投资高阶战略方向, 但缺乏阶段目标	投资业务成为集团发展的主要驱动之一, 与公司战略紧密相连	通过投资前瞻性布局新兴业务与市场, 引领战略方向, 并善于运用多种灵活的投资形式
	认识统一	缺乏投资目标与策略的相关思考	投资目标与策略概念不清晰	集团及各板块自行制定了投资计划, 但集团未对目标统一管理	集团统筹明确各板块投资计划及目标, 但执行存在一定偏差	集团明确制定了各层级的周期投资目标、计划、与举措, 所有人员同目标
组织架构	职能分工	职能分工不清晰, 岗位设置不全面	集团内部大致清晰各职能部门分工	形成了较为标准化的职能分工与授权体系	管控架构各层级的授权体系清晰且合理, 各职能部门能够形成专职项目组打通部门沟通壁垒	各职能部门、板块公司均实现专业化, 能够根据项目需求协调组成跨板块、跨部门、跨区域的灵活投资管理团队
	管控分工	纵向管控权责切分混乱	管控授权体系有初步规定, 但执行不力	形成了较为标准化的规范, 但实际执行效率较低, 灵活性较差	明确完成了总部、板块、所属单位的纵向权责切分	明确完成了总部、板块、所属单位的纵向权责切分
	人员能力	专业职能部门无投资专职人员	配备了专职人员但人手不足	能够根据项目类型匹配专职人员	板块与所属单位职能部门配备了相对应的专职人员与专家资源	所有层级相关职能部门配备专职的人员, 且有充足人才及专家库资源储备
流程制度	制度体系	未制定规范投资管理制度	相关制度流程标准化不足, 执行过程中流于表面	建立了标准化的制度流程	建立较为详细系统的投资管理制度流程, 基本得到全面执行	完善且作出了客制化规定
	流程体系	操作流程随意性大	流于表面或缺乏完善的指引, 导致制度执行尚未到位	能通过一定的KPI考核跟踪落实, 但覆盖不完善	能通过一定的KPI考核监控关键环节, 在执行过程中基本落实	通过KPI考核实现全流程监控, 在执行过程中严格落实
	风险控制	缺乏风险管控机制	具备基本风控机制, 但无法及时识别并处理风险	风控基本覆盖投资管理各流程环节, 但缺乏对项目战略层面考量	风控覆盖全流程环节, 能在项目早期对潜在战略风险提前预警	具备先进且完善的风控体系
	更新机制	无更新优化计划	不定期进行顶层流程制度的回顾审阅	不定期根据实际问题更新优化	定期对相关流程组织自上而下的回顾审阅	设置主责部门遇到问题能及时更新, 同时会定期回顾审阅
绩效管理	指标设置	只对项目完成性指标进行考核	将安全、经营性指标纳入考核, 但标准化程度低	根据项目设置差异化的指标, 固化在投资流程中	指标设置更为全面, 且能通过对于过程指标的监控	实现投资全生命周期的指标管理
	反思改进	未建立投后评价与知识管理体系	有进行投后反思, 但流于形式	由专职部门负责严格落实项目反思流程, 并形成项目知识库	针对投后反思, 定期更新项目标准操作手册, 进行长期跟踪管理	通过信息化系统实现管理与追溯, 形成数字化的知识库
系统支撑	基础架构	基本通过线下完成	未经系统性设计, 可延展性差	较为基础的整体架构设计和开发技术, 可延展性一般	有较为领先的整体架构设计与开发技术, 可延展性强	整体架构设计与开发可以根据业务需求动态调整, 可延展性极强
	数据信息	基本通过线下完成	相关数据标准不规范, 仍需大量手工调整	数据标准比较完善, 但未与集团其它系统集成, 有数据分析工具	数据标准规范完善, 同时与集团其它系统打通, 集团统筹开发数据分析功能模块	投资管理系统与集团所有系统完全集成, 并能够通过数据模型分析支持投资业务
	应用功能	基本通过线下完成	部分流程通过系统完成, 但覆盖不完备	基本实现全覆盖, 但缺乏对于不同项目的客制化功能设计	实现全覆盖, 针对不同项目开发了灵活的功能模块或专属系统	实现全覆盖, 针对不同项目开发了灵活的功能模块或专属系统



应用：“信而有征”—投资管理成熟度模型在企业中的应用

应用：“信而有征”—投资管理成熟度模型在企业中的应用

德勤管理咨询已经熟练运用“投资管理成熟度模型”为多家国内外大型集团进行投资管理体系设计与优化。

应用案例举例一：

项目背景→

客户是一家以能源为内核、多元实业发展的全球 500 强前列企业集团，拥有煤炭、化工、钢铁、电力等众多业务板块。面向未来，客户集团提出 2035 年资产规模相比 2020 年翻 1 倍、净利润增长 5 倍、市值体量增长 6 倍、资产净收益率从 2.0%提升至 10%的愿景目标，这对客户集团投资管理成熟度和精益化提出了全新的要求。为此，客户特聘请德勤管理咨询团队对客户集团投资管理体系进行诊断和提升建议，同时管理客户集团投资管理信息平台规划、设计和落地实施。

• 德勤管理咨询的工作

- ✓ 项目方法基于“企业投资管理成熟度模型”定制化构建。在模型统一框架下，德勤团队对客户现状及领先企业实践进行对比分析，识别分析了客户与领先实践之间的关键差距和背后的问题根因，深入研究领先企业投资管理体系提升路径和规律。
- ✓ 项目执行过程中进行了 200+场次的现状调研、50 多场投资管理专题讨论，为提出兼具前瞻性和可落地性的提升建议奠定了坚实的基础。
- ✓ 在长达两年的持续努力之下，德勤团队向客户集团输出了一系列投资管理价值标准、管理理念和管理工具，并有效统筹推动客户投资管理信息平台在全集团范围内的高效稳健落地。



• 价值实现

- ✓ 为客户规划投资管理体系提升的十四五目标、长期目标、发展阶段和发展路径。
- ✓ 就自上而下搭建集团统一投资管理体系提出了体系定位、投资分类和管控分工方面的提升建议。
- ✓ 打通了集团层 10 余个业务及职能部门协作,拉通了集团煤炭、化工、金融等板块的投资管理体系,建立了跨职能部门、跨板块的标准化流程模块。
- ✓ 建立了标准化、制度化的投资管理体系
 - 由战略匹配、可持续性、经济效益和投资风险构成的价值评判体系。
 - 制定了由项目立项、项目可研、评审、项目实施、投后运营和投资退出等六大投资标准化高阶流程模块。
 - 针对多投资类型,细化了针对固定资产、并购重组、金融投资、科技研发、信息化五类投资项目的专业性管理制度。
- ✓ 针对多种投资类型,制定了包括项目排序评估、项目进度图管理、投后评价计分卡、投资管理评价指标体系(~140 多个指标)在内的一系列投资管理创新工具。
- ✓ 针对集团十二大业务板块,制定的投资分类管理细则。
- ✓ 针对信息化建设,完成了投资管理信息平台在集团公司、十二大业务板块和 200 多家所属单位的统建和落地,实现了集团投资管理工作数据标准化、流程线上化和统计自动化。

99

企业的投资管理体系的转型与重构,是一个战略层面的话题,涉及到顶层的投资定位、集团不同层级主体分工协作机制、如何制定标准化的流程,同时体现不同投资类型不同业务属性的差异,也要考虑到考核的公平性及实用性,同时,如何通过数字化工具赋能这一转型。在上述整体转型的旅程中,不仅是制度及系统的转型,更重要的是通过变革管理,让自上而下的投资管理理念深入人心,并且在制度流程、评估考核、系统落地的过程中,为企业培养一批具有全面视野及专业能力的人才。

99

— 德勤管理咨询并购重组服务事业部合伙人孙寅

应用案例举例二:

项目背景→

客户作为中央直接管理的国有重要骨干企业。资产总量、营业规模和品牌影响等综合实力在旅游企业中名列前茅,正持续推进集团战略调整、业务重组和数字化转型。

集团在管理平台信息化、业务信息化,特别是数字化及信息化建设滞后于业务发展需要,也与行业发展的趋势和要求脱节。针对投资管理面临以下问题:

其一,投资管理能力较弱。一方面尚未梳理集团统一的投资管理相关体系及制度,另一方面也未搭建投资管理相关系统对投资管理过程进行支撑。其二,尚未建立集中可视化管理平台及计划进度管控平台,缺乏对投前、投中、投后全生命周期的信息化管理,项目管理过程数据零散不全,难以满足项目过程中的有效推进和风险预警。

- **德勤管理咨询的工作**

- ✓ 以战略为指引,通过投资规划落实战略,以“自上而下”的主动资源配置为主,辅以“自下而上”的项目提报,提升战略指引的能力。
- ✓ 以满足提升管理水平和外部监管合规为目标,集团战略管控,业务单位运营管控的分类授权和分级管理模式,以及国资委等外部监管与内部合规要求。
- ✓ 以流程为驱动、以数据为抓手、以制度为依据,将管治目标和监管合规打散到各业务流程中,在流程中采集数据 /KPI 信息实现科学决策和有效管控,再通过制度来确保流程顺畅运营和数据时效质量,为管理目标的落地提供有效的保障。
- ✓ 投资管理作为业务源头,在构建投资管理平台时,以投资系统为核心,同步推动集团各业务、财务系统间的集成和标准化。

- **价值实现**

- ✓ 建设了一套全集团范围使用的投资与项目全生命周期闭环管理的投资管理系统。
- ✓ 通过投资与项目管理系统建设贯通全产业链、全要素的资源,最大限度提高、提升、优化了集团的资源配置能力。
- ✓ 结合定量模型、定性评估,统一标准,建立了具有行业特色的数据流转和流程控制,满足投资管理体制变革和国家部委监管要求。
- ✓ 建立了赋能各级管理者的可视化看板,包含 PC 端高管驾驶舱、与企业微信集成的手机端应用。



结语

近年来, 中国企业的规模实现了跨越式增长, 但面向未来, 单纯依靠基于针对生产资源及生产资料的增长模式已经无法满足企业“由大到强”的发展需求。企业需要借助多元化的投资, 实现非线性、新领域的突破。面对复杂多变的内外部环境, 为实现高质量的增长, 企业需要建设符合自身需求的、成熟的投资管理能力, 以提升投资的效率和效果。作为投资管理系列白皮书的首篇, 德勤借助投资管理成熟度模型, 阐述了多元化投资管理所需的“大脑和骨架”。后续的数据篇和系统篇, 德勤将分别从“血液流动”和“中枢神经”的角度, 阐述数据流转以及系统支撑对投资管理决策、执行、评价等方面的作用和意义, 帮助企业最大限度的发挥投资对战略牵引的业务结构优化的价值, 实现高质量增长模式转型。

联系人

陈维皓 Victor Chen

德勤管理咨询中国并购整合重组服务领导合伙人

电子邮件: vicchen@deloitte.com.cn

向伟 Jason Xiang

德勤管理咨询中国合伙人

电子邮件: jxiang@deloitte.com.cn

孙寅 Yin Sun

德勤管理咨询中国合伙人

电子邮件: yinbjsun@deloitte.com.cn

陈晶晶 Admon Chen

德勤管理咨询中国合伙人

电子邮件: adchen@deloitte.com.cn

李川 Charles Li

德勤管理咨询中国副总监

电子邮件: charli@deloitte.com.cn

余显俊 Julien Yu

德勤管理咨询中国副总监

电子邮件: juliyu@deloitte.com.cn

办事处地址

北京

德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)
北京分所
中国北京市朝阳区针织路23号楼
国寿金融中心12层
邮政编码:100026
电话: +86 (10) 8520 7788
传真: +86 (10) 6508 8781

长沙

德勤企业顾问(深圳)有限公司
长沙分公司
中国长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号楼20楼
邮政编码:410008
电话: +86 (731) 8522 8790
传真: +86 (731) 8522 8230

成都

德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)
成都分所
中国成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码:610041
电话: +86 28 6789 8188
传真: +86 28 6317 3500

重庆

德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)
重庆分所
重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码:400010
电话: +86 23 8823 1888
传真: +86 23 8857 0978

大连

德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)
大连分所
中国大连市中山路147号
申贸大厦15楼
邮政编码:116011
电话: +86 (411) 8371 2888
传真: +86 (411) 8360 3297

广州

德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)
广州分所
中国广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码:510623
电话: +86 (20) 8396 9228
传真: +86 (20) 3888 0121

杭州

德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)
杭州分所
中国杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206-1210室
邮政编码:310008
电话: +86 (571) 8972 7688
传真: +86 (571) 8779 7915 / 8779 7916

哈尔滨

德勤管理咨询(上海)有限公司
哈尔滨分公司
中国哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码:150090
电话: +86 (451) 85860060
传真: +86 (451) 85860056

合肥

安徽省合肥市
蜀山区潜山路111号
华润大厦A座1506单元
电话: +86 (551) 65855927
传真: +86 (551) 65855687
邮政编码:230601

香港

德勤•关黄陈方会计师行
香港金钟道88号
太古广场一期35楼
电话: + (852) 2852 1600
传真: + (852) 2541 1911

济南

德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)
济南分所
济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802、2803、2804单元
邮政编码:250000
电话: +86 (531) 8973 5800
传真: +86 (531) 8973 5811

澳门

德勤•关黄陈方会计师事务所
澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-N座
电话: + (853) 2871 2998
传真: + (853) 2871 3033

南昌

德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)
南昌分所
中国南昌市红谷滩区绿茵路129号
联发广场写字楼41层08-09室
邮政编码:330038
电话: +86 (791) 8387 1177

南京

德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)
南京分所
中国南京市建邺区江东中路347号
国金中心办公楼一期40层
邮政编码:210019
电话: +86 (25) 5790 8880
传真: +86 (25) 8691 8776

宁波

中国宁波市海曙区咸义路168号
万豪中心1702室
邮政编码:315000
电话: +86 (574) 8768 3928
传真: +86 (574) 8707 4131

三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭(三亚华夏保险中心)16层
邮政编码:572099
电话: +86 898 8861 5558
传真: +86 898 8861 0723

上海

德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)
中国上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码:200002
电话: +86 (21) 6141 8888
传真: +86 (21) 6335 0003

沈阳

德勤管理咨询(上海)有限公司
沈阳分公司
中国沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座36层05及06单元
邮政编码:110063
电话: +86 (24) 6785 4068
传真: +86 (24) 6785 4067

深圳

德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)
深圳分所
中国深圳市深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码:518010
电话: +86 (755) 8246 3255
传真: +86 (755) 8246 3186

苏州

德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)
苏州分所
苏州中心广场58幢A座24层
中国苏州市工业园区苏绣路58号
邮政编码:215021
电话: +86 (512) 6289 1238
传真: +86 (512) 6762 3338 / 6762 3318

天津

德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)
天津分所
中国天津市和平区南京路183号
世纪都会商厦办公楼45层
邮政编码:300051
电话: +86(22) 2320 6688
传真: +86(22) 8312 6099

武汉

德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)
武汉分所
中国武汉市建设大道568号
新世界国贸大厦49层01号
邮政编码:430000
电话: +86 (27) 8538 2222
传真: +86 (27) 8526 7032

厦门

德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)
厦门分所
中国厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码:361001
电话: +86 (592) 2107 298
传真: +86 (592) 2107 259

西安

德勤咨询(重庆)有限公司
西安分公司
中国西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码:710065
电话: +86 (29) 8114 0201
传真: +86 (29) 8114 0205

郑州

德勤管理咨询(上海)有限公司
郑州分公司
中国郑州市金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码:450000
电话: +86 (371) 88973700
传真: +86 (371) 88973710



关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾 150 个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球 500 强企业约 80% 的企业提供专业服务。敬请访问 www.deloitte.com/cn/about，了解德勤全球约 345,000 名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过 100 座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于 1917 年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力于为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。