

# 上海市财政支出绩效评价报告

项目名称：“罗森 LAWSON”区域加盟业务系统筑建项目

项目实施单位：罗森（中国）投资有限公司

主管部门：上海市发展和改革委员会

黄浦区发展和改革委员会

评价机构：中国建设银行股份有限公司上海市分行

2018年6月

## 目 录

摘要.....	3
• 概述.....	3
• 评价结论和绩效分析.....	4
• 经验教训和建议.....	5
前言.....	8
开展绩效评价的背景.....	8
评价方式.....	10
一、项目基本情况.....	11
（一）概况.....	11
（二）绩效目标.....	16
二、绩效评价工作情况.....	17
（一）绩效评价目的.....	17
（二）绩效评价工作方案制定过程.....	18
（三）绩效评价原则、评价方法.....	18
（四）数据采集方法及过程.....	19
（五）绩效评价实施过程.....	20
（六）绩效评价的局限性.....	21
三、评价结论和绩效分析.....	22
（一）评价结论.....	22
（二）绩效分析.....	24
四、主要经验及做法、存在的问题和建议.....	51
（一）主要经验及做法.....	51
（二）存在的问题.....	52
（三）建议和改进措施.....	52

## 释 义

在本绩效评价方案中，除了文意另有所指，下列简称术语涵义如下：

罗森公司	指	罗森（中国）投资有限公司，本项目的建设单位
上海市“十三五”规划	指	上海市国民经济和社会发展规划十三五规划
上海市“十二五”规划	指	上海市国民经济和社会发展规划十二五规划
市发改委	指	上海市发展和改革委员会
区发改委	指	上海市黄浦区发展和改革委员会
引导资金	指	上海市服务业发展引导资金
ERP 系统	指	Enterprise resource planning 建立在信息技术基础上，以系统化的管理思想，为企业决策层及员工提供决策运行手段的管理平台
大数据 BI	指	Business Intelligence 大数据 BI 是能够处理和分析大数据的 BI 软件，区别于传统 BI 软件，大数据 BI 可以完成对 TB 级别数据的实时分析
Infra 合作商	指	软件架构合作商

## 摘要

### • 概述

近年来，党中央国务院对于作为战略性新兴产业的互联网信息产业发展非常重视，在最近举办的“2018年首届数字中国建设峰会”上，习近平总书记致信中强调“当今世界，信息技术创新日新月异，数字化、网络化、智能化深入发展，在推动经济社会发展、促进国家治理体系和治理能力现代化、满足人民日益增长的美好生活需要方面发挥着越来越重要的作用。”而在2015年第十二届全国人民代表大会第三次会议开幕会上，李克强总理在政府工作报告中提出，“制定‘互联网+’行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展，引导互联网企业拓展国际市场。”

为了贯彻落实科学发展观，提高资金效益，改善服务业发展环境，引导各类社会资本加大对服务业的投入力度，根据国家有关文件精神及市委、市政府加快形成以服务经济为主产业结构的总体要求，设立上海市服务业发展引导资金。为进一步规范服务业发展引导资金的管理和使用，发挥财政资金的引导带动作用，制订了修订后的《上海市服务业发展引导资金使用和管理的办法》，同时于2013年度在全市范围开展了现代服务业引导资金扶持计划。计划对确定资助的企业采用无偿资助或贷款贴息的资助方式，为受扶持企业提供了切实有效的扶持，进一步大力推动了上海市现代服务业的发展。

中国建设银行股份有限公司上海市分行受上海市发展和改革委员会委托对“罗森LAWSON区域加盟业务系统筑建项目”开展绩效评价工作。本项目的主管单位是上海市发展和改革委员会和黄浦区发展和改革委员会，项目的实施单位是罗森（中国）投资有限公司（以下简称“罗森公司”）。项目的计划总投资额为1604万元，实际总投资额为1407.07万元，其中上海市专项扶持引导资金200万元，黄浦区专项扶

持引导资金 200 万元，企业实际自筹资金 1247.07 万元(其中 240 万元为垫资资金)。本项目的的主要建设内容是完成罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建项目”的系统平台建设工作，本系统平台主要包括门店管理系统、总部管理系统、CRM 客户管理系统以及数据分析系统等四大系统平台，具体包括第三方支付模块接入、人事管理系统模块、会员系统 APP 升级、物流系统模块、大数据分析模块等内容的新建和重筑。本项目的资金投入最主要的是购买系统平台建设的硬件设备和委外软件开发。本项目的计划起止时间是 2015 年 6 月至 2017 年 12 月，本项目按计划进度完成相关建设内容，并通过黄浦区发改委组织的专家验收，验收结论为“通过验收”。

#### • 评价结论和绩效分析

中国建设银行上海市分行绩效评价小组通过查阅相关政策文件、法律法规和相关资料，面访座谈利益相关方，现场实际调研等方法，并运用经专家评审的绩效评价框架体系，对“罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建项目”进行了绩效评价，评价的绩效总分为 86.7 分，评价结论为“良好”。

本项目绩效评价指标体系评价结果主要包括以下三个方面的内容：

在“项目决策”指标中，本项目的战略目标适应性满足国家规划战略、上海市规划战略及便利店零售服务产业的发展要求；项目立项具有相关批文，严格按照市区引导资金的管理办法及其支持重点领域方向执行。项目实施前设立的绩效目标主要聚焦于企业经济性和社会效益类指标，同时所设立的指标都有具体量化的考核数据。而本项目属于平台类项目，项目完成后的流量大小对于系统平台的成败起着决定性作用，可以在绩效目标的设立前更注重考查加盟门店数量、会员数量等关键性指标设立具体量化的考核指标，这样更能反映项目的成果。

在“项目管理”指标中，本项目的预算执行率、配套资金执行率都满足计划和相关管理规定要求，且未对项目的实施进度产生影响。但是区级引导资金建议根据市级引导资金采用分阶段拨付的方式。引导资金及企业配套资金合规性通过审计验收，经专项审计都按计划使用于项目的软硬件的购买；企业基本的财务管理制度健全，且项目的主管单位对本项目的财务监控具有良好的有效性，同时本项目建立专户制度对项目资金进行管理。项目的实施建立了项目申报、审批、公示、监督及验收审计制度，企业同时也建立了软硬件设备及维护工作的采购评选制度，但是未针对本项目进行执行。

在“项目绩效”指标中，罗森公司实际完成了罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建项目”系统平台的建设工作，完成时效满足计划要求，系统平台至今未发生重大故障，且企业设置了相关平台系统的管理应急处理机制和备份机制，保障项目的质量安全。系统平台建设完成后，加盟门店数量和会员人数不断增长，自助收银子系统和第三方支付模块利用效益体现，企业管理效率进一步提升。但是根据项目申报书中设立的绩效目标对于销售收入、净利润、平台日均使用次数等方面未达标，这对于项目考核结果产生一定的局限性。

## • 主要经验及做法、存在的问题和建议

### （一）主要经验及做法

1. 为贯彻落实国家“互联网+”战略发展要求，通过本项目的实施，使项目单位从主要采取传统零售经营模式的线下企业，转型升级实现为线上线下全产业链“O2O”战略布局，是传统商业创新转型升级的有益探索。

2. 项目实施切实提高了企业的营利能力，为零售和社区服务行业适应新零售市场要求趟出新路。

3. 通过该项目的实施，引导各类社会资本加大对服务业的投入力度，

特别是利用新技术来改造提升传统服务业能级和水平，具有示范带动作用。

4. 引导资金使用，有助于进一步在各服务业领域里发现并培育一批好项目、好企业，提升上海服务的整体质量和能级水平，进一步打响“上海服务”品牌。

## （二）存在的问题

经过综合评价及对评价结论的深入分析，评价小组发现本项目存在如下几个主要问题，以供以后类似的引导资金扶持项目借鉴：

1. 本系统平台目前仅限于本企业内部使用，可试点尝试与政府部门食品安全监管系统对接，系统平台的外溢性效果有待加强。

2. 本系统平台完成后，项目单位未委托第三方机构对系统平台进行检测测试，验收时专家组只能凭项目单位单方面提供的数据材料进行验收。

3. 截止项目完成时，区级引导资金尚未下拨。

## （三）建议和改进措施

1. 为进一步扩大本系统平台使用范围，建议将系统平台中“食品查询追溯”子系统向其他有管理需求中小微食品企业进行对接，提升上海食品安全信息化管理水平；可以尝试试点将“食品查询追溯”子系统与政府相关部门食品安全监管信息平台对接，探索政府部门对于企业食品安全的数字化和全流程监管方式。

2. 为保障平台类项目系统平台质量，建议项目实施主体企业委托第三方有资质的检测机构对系统平台进行测试，将相关测试报告可以作为项目验收依据，便于专家组给出更加合理的验收结论。

3. 为进一步发挥专项资金的引导作用，尤其是助力资金链紧张的初创型公司、小微公司，目前，项目已验收，市级第二笔引导资金（尾

款) 已按程序请款, 建议区级引导资金借鉴市级引导资金分批次按比例拨付引导资金的方式予以支持。

## 前言

### 开展绩效评价的背景

近年来，党中央国务院对于作为战略性新兴产业的互联网信息产业发展非常重视，在最近举办的“2018年首届数字中国建设峰会”上，习近平总书记致信中强调“当今世界，信息技术创新日新月异，数字化、网络化、智能化深入发展，在推动经济社会发展、促进国家治理体系和治理能力现代化、满足人民日益增长的美好生活需要方面发挥着越来越重要的作用。”而在2015年第十二届全国人民代表大会第三次会议开幕会上，李克强总理在政府工作报告中提出，“制定‘互联网+’行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展，引导互联网企业拓展国际市场。”

作为全国改革开放排头兵、创新发展先行者的上海，早在“十二五”期间，就紧紧围绕创新驱动、转型发展，谋求经济结构有新突破，优先发展现代服务业。在《上海市“十二五”规划纲要》中明确“充分发挥信息化在实施科教兴市主战略中的引领带动作用，推进信息技术在各领域广泛应用，加快发展信息产业，促进产业结构优化升级”。在《上海加速发展现代服务业实施纲要》中也明确“依托信息化带动工业化，改造传统服务业，把握新技术和新生态，加快公共平台和内容资源的开发利用，重点解决网络资源整合和共享、网络安全等问题，依托国家软件产业基地，提升信息业服务能级。”

而在本项目评价时点，上海市人民政府印发《上海市服务业发展“十三五”规划》中明确：“把加快发展现代服务业作为落实‘创新驱动发展、经济转型升级’总体要求的重要举措，着力深化服务业供给侧结构性改革，坚持提升传统服务业和培育新兴服务业并举，坚持满足需求和引导消费并重，推动生活性服务业向精细化和高品质提升，努力构建结构优化、服务优质、布局合理、融合共享的现代服务业体

系,进一步提升‘上海服务’的品牌影响力”,同时明确“优先发展批发零售业,并鼓励传统商贸流通企业利用互联网等先进信息技术进行升级改造。”国家发改委于2017年印发的《服务业创新发展大纲(2017-2025年)》中进一步明确“树立互联网、大数据思维,推动信息技术在服务领域深度应用,促进服务业数字化智能化发展。鼓励利用新一代信息技术改造提升服务业,创新要素配置方式,推动服务产品数字化、个性化、多样化。加强数据资源在服务领域的开发利用和云服务平台建设。”综上所述,本项目的战略目标适应性与上海市发展转型方向是相互一致的,也进一步彰显了上海市政府对于零售行业的互联网信息化具有前瞻视角,提早在这个领域进行引领扶持。

在新零售行业,国家与上海对于在政策方面也是进一步加大扶持力度。上海市人民政府于2014年度发布《关于促进本市生活性服务业发展的若干意见》中对于上海市生活性服务业发展重点工作中明确“重点建设社区商业体系,增强便利化和综合功能。合理布局便利店等选择性业态,开展精细化定制服务模式,开展网络零售商社区化、电商平台‘网订店取’的主体集成化O2O模式,开展云计算信息系统等新兴社区服务模式”。国务院办公厅于2015年发布《关于加快发展生活性服务业促进消费结构升级的指导意见》中也强调“加强现代批发零售行业的体系建设,推动各类批发市场等传统商贸流通企业转变经营模式,利用互联网等先进信息技术进行升级改造。”此外,随着全国尤其是像上海这样一线城市的数字化深入发展,对于零售业更是产生了深远的影响。数据显示,在移动互联网使用量、第三方移动支付,物流电子化飞速发展的趋势下,为了能够在激烈竞争的市场环境下精准且持续地为消费者提供商品和服务,便利店企业更需要通过数字化手段打通供应链各个节点并将数据科学地运用到产品研发、门店管理、物流管理等多个方面,这成为决定企业未来成功与否的重要因素。

正是基于以上国家区域政策的大背景，上海市人民政府在 2013 年颁发的《上海市服务业发展引导资金使用和管理试行办法》（沪府发【2013】3 号文）中规定，设立上海市服务业发展引导资金的目的主要为了提高财政资金效益，发挥财政资金的引导带动作用，改善服务业发展环境，引导各类社会资本加大对服务业的投入力度。

根据市政府要求，为加强预算绩效管理，强化预算支出责任，提高财政资金使用绩效，中国建设银行股份有限公司上海市分行绩效评价小组（以下称“评价小组”）受上海市发展和改革委员会委托，对于“罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建项目”项目开展绩效评价工作。项目绩效评价的具体要求按照上海市发改委关于印发《上海市发展改革委部门预算绩效管理实施办法》的通知（沪发改稽察[2015]15 号文）执行。本项目根据《关于下达 2016 年第三批上海市服务业发展引导资金计划的通知》（沪发改服务[2016]25 号）确定其列入 2016 年度第三批上海市服务业发展引导资金支持 103 个项目之一。根据本项目验收意见，项目实际实施时间为 2015 年 6 月——2017 年 12 月，实际总投资金额 1407.07 万元，市区两级扶持资金合计为 400 万元。

## 评价方式

绩效评价方式的核心是指标框架体系的确立，本项目的指标框架体系的设计主要参照上海市发改委关于印发《上海市发展改革委部门预算绩效管理实施办法》的通知（沪发改稽察[2015]15 号文）中要求考核的重点内容和上海市财政局“关于印发《上海市预算绩效管理实施办法》的通知（沪财绩[2014]22 号文）”中财政项目支出绩效评价共性指标框架，并结合本项目个性化特点设计而成。

本项目绩效评价指标体系共分为 3 个一级指标、7 个二级指标和 21 个三级指标、31 个四级指标。一级指标根据“22 号文”规定要求分为项目决策、项目管理、项目绩效三方面。其中项目决策指标主要考

核项目战略目标适应性、立项依据充分性、项目立项规范性、绩效目标合理性和绩效目标明确性；项目管理指标主要考核项目预算执行率、配套资金到位率、资金到位及时性、资金使用情况、财务制度健全性、财务监控有效性、项目管理制度健全性、项目管理制度执行有效性指标；项目绩效指标主要考核项目产出完成率、项目完成及时率、项目质量达标率、项目经济效益、项目社会效益、生态效益、项目影响力和能力建设和受益对象满意度指标。同时本项目的四级指标结合项目实际情况和个性化特点进行设计。

本项目指标权重主要针对本项目实际特点进行分配。譬如本项目的绩效目标主要偏重于企业经济效益、社会效益提高，而生态效益并不是本项目绩效目标的重点，因此在权重上将本项目经济效益、社会效益的权重提高，适当弱化生态效益指标权重。

评价小组将通过与本项目利益相关方黄浦区发改委和罗森公司座谈、面访及查阅相关文献资料获取相关指标的证据；同时通过项目实施单位协调配合获取本项目云平台使用方满意度调查问卷，并对其统计分析。

## 一、项目基本情况

### （一）概况

#### 1. 立项背景及目的

近年来，党中央国务院对于作为战略性新兴产业的互联网信息产业发展非常重视，在最近举办的“2018年首届数字中国建设峰会”上，习近平总书记致信中强调“当今世界，信息技术创新日新月异，数字化、网络化、智能化深入发展，在推动经济社会发展、促进国家治理体系和治理能力现代化、满足人民日益增长的美好生活需要方面发挥着越来越重要的作用。”而在2015年第十二届全国人民代表大会

第三次会议开幕会上，李克强总理在政府工作报告中提出，“制定‘互联网+’行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展，引导互联网企业拓展国际市场。”

作为全国改革开放排头兵、创新发展先行者的上海，早在“十二五”期间，就紧紧围绕创新驱动、转型发展，谋求经济结构有新突破，优先发展现代服务业。在《上海市“十二五”规划纲要》中明确“充分发挥信息化在实施科教兴市主战略中的引领带动作用，推进信息技术在各领域广泛应用，加快发展信息产业，促进产业结构优化升级”。在《上海加速发展现代服务业实施纲要》中也明确“依托信息化带动工业化，改造传统服务业，把握新技术和新生态，加快公共平台和内容资源的开发利用，重点解决网络资源整合和共享、网络安全等问题，依托国家软件产业基地，提升信息业服务能级。”

而在本项目评价时点，上海市人民政府印发《上海市服务业发展“十三五”规划》中明确：“把加快发展现代服务业作为落实‘创新驱动发展、经济转型升级’总体要求的重要举措，着力深化服务业供给侧结构性改革，坚持提升传统服务业和培育新兴服务业并举，坚持满足需求和引导消费并重，推动生活性服务业向精细化和高品质提升，努力构建结构优化、服务优质、布局合理、融合共享的现代服务业体系，进一步提升‘上海服务’的品牌影响力”，同时明确“优先发展批发零售业，并鼓励传统商贸流通企业利用互联网等先进信息技术进行升级改造。”国家发改委于2017年印发的《服务业创新发展大纲（2017-2025年）》中进一步明确“树立互联网、大数据思维，推动信息技术在服务领域深度应用，促进服务业数字化智能化发展。鼓励利用新一代信息技术改造提升服务业，创新要素配置方式，推动服务产品数字化、个性化、多样化。加强数据资源在服务领域的开发利用和云服务平台建设。”综上所述，本项目的战略目标适应性与上海市

发展转型方向是相互一致的，也进一步彰显了上海市政府对于零售行业的互联网信息化具有前瞻视角，提早在这个领域进行引领扶持。

作为上海市服务业发展引导资金扶持项目之一“罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建项目”的立项能够进一步（1）满足《上海市“十三五”规划纲要》、《上海市服务业发展“十三五”规划纲要》中对零售行业互联网信息化发展的要求和任务；（2）推动“生活性服务业”向精细化和高品质提升，努力构建结构优化、服务优质、布局合理、融合共享的现代服务业体系，进一步提升‘上海服务’的品牌影响力（3）提高财政资金的效益，发挥财政资金的引导带动作用，改善信息服务业发展环境，引导各类社会资本加大对信息服务业的投入力度。（4）增强相关受助零售企业的行业竞争力，同时进一步提高受助企业的经济效益、社会效益和生态效益。

## 2. 预算资金来源及使用情况

根据2016年度第三批上海市服务业发展引导资金支持项目经过市服务业发展引导资金评审小组研究审议确定的103个扶持项目，合计计划使用引导资金13950万元。其中“罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建项目”是入选的103个项目之一。

“罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建项目”预算资金计划合计为1604万元，资金来源中市级引导资金支出200万元，区级预算资金根据《上海市人民政府关于印发修订后的上海市服务业发展引导资金使用和管理办法的通知》要求不低于1:1比例安排配套资金200万元，企业计划自筹资金1204万元。

根据“罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建项目”的项目申请表显示，市级区级引导资金主要用途计划为购买相关的软件费用，本项目预算明细和引导资金使用明细如下表所示：

## “罗森 LAWSON”区域加盟业务系统筑建项目预算资金明细表

单位：万元

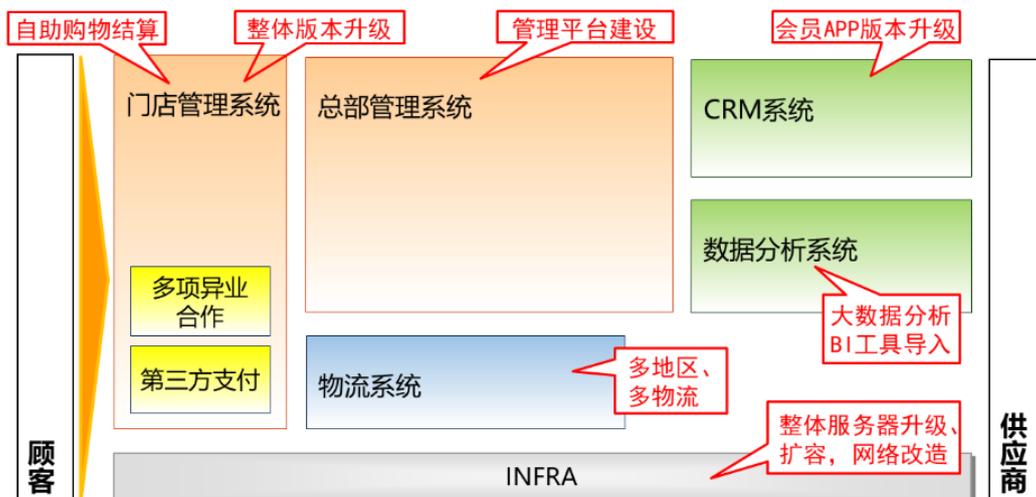
内容	计划投资金额
一、建设投资	1188
设备购置费	58
软件购置费（含市区引导资金）	1130
二、其他费用	416
建设期房屋租赁费	200
软件开发费（人员薪资）	216
合计	1604

### 3. 项目完成情况

“罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建项目”于 2017 年 12 月通过自主采购硬件设备，委托第三方进行软件开发模式完成了项目建设工作。罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建系统主要分为门店系统、总部系统、大数据分析系统三个部分，具体包括第三方支付模块接入、人事管理系统模块、会员 APP 升级、物流系统模块、大数据分析模块等内容的新建和重筑。

本项目是集成中国罗森地区事业公司、连锁门店、物流、供应商、以及广大的消费者的综合信息服务管理平台。项目实施前的系统采用日本公司的管理理念，但随着新区域加盟、业务需求变化、系统功能优化和先进设备投入等方面已不能满足日益增长的业务需求，新筑建的系统将协助业务重整，结合重整后的业务逻辑重置系统架构、重新设计系统功能、重新部署系统扩展等方面的设计。项目具体建设内容详见下表所示：

‘罗森 LAWSON’ 区域加盟业务系统筑建系统完成图



#### 4. 组织及管理

##### (1) 引导资金项目组织管理

本项目主管部门单位是上海市发改委和黄浦区发改委，市发改委主要职责是项目申报受理、评估管理、审核批复、监督稽查、会同相关部门下达引导资金投资计划至各区（县）等工作。区发改委主要职责是项目初审、资金申报、落实配套资金、监督稽查、组织验收等工作。

本项目具体实施部门是罗森公司，其职责是运用市区引导资金、区县配套资金和企业自筹资金负责“‘罗森 LAWSON’区域加盟业务系统筑建”具体实施建设。

根据《上海市人民政府关于印发修订后的上海市服务业发展引导资金使用和管理办法的通知》（沪府发[2013]3号）要求，本项目具体管理实施流程为：由市发展改革委、市经济信息化委、市商务委、市财政局等部门组成评审小组，负责引导资金的申报受理、审核批复、监督稽察等工作。评审小组办公室设在市发展改革委。评审小组发布申报指南，指南明确申报重点和具体申报要求。黄浦区发改委负责区引导资金申报工作，并对申报项目进行初步筛选，严格把关。项目具体实施部门对申报材料的真实性负责。

评审小组负责委托中介机构通过开展专家评审等方式进对区发改

委报送的申报材料进行综合评估，审核评估结果，并对拟支持项目进行网上公示和征询市行业主管部门意见。对经评审小组审核同意的项目，由市发改委会同相关部门下达引导资金投资计划至区发改委。

市财政局对经评审小组审核同意的项目，按照财政资金预算管理的有关规定拨付资金。

黄浦区发改委加强引导资金的监管，推进具体项目的实施、验收等日常管理工作。同时区发改委作为本项目的验收负责部门，制定了相关的验收程序和办法，并在项目完成竣工后一年内进行验收。

评审小组会同市审计局、市行业主管部门等部门按照有关规定，对引导资金的使用情况和项目执行情况进行监督、审计和稽查，不定期地委托专业机构开展引导资金使用和管理后评估、支持项目绩效评价等工作。

## (2) 系统平台运营组织管理

项目完成后，由项目实施方罗森公司负责“‘罗森 LAWSON’区域加盟业务系统筑建”项目的建设，本项目系统平台的建设主要组织关系架构如下所示：



## (二) 绩效目标

引导资金扶持项目的总目标是发挥财政资金的引导带动作用，改善区域服务业发展环境，引导各类社会资本加大对服务业的投入力度。

根据项目申请表,本项目的总目标为项目按计划完成‘罗森 LAWSON’区域加盟业务系统的建设,保障系统的正常运营,并为下阶段系统平台的升级调整做好铺垫作用。具体的经济效益目标为项目按计划完成系统平台建设后建设企业的经济效益有所增长并达到申报计划标准。项目经济效益具体目标如下表所示:

‘罗森 LAWSON’区域加盟业务系统经济效益指标 (来源:项目申请表)

单位:(万元)

指标	验收年(2017)	达纲年(2018)
经营收入(产值)	625500	1256600
利润	100	10800
投资利润率	3%	224%

项目社会效益具体目标为如下表所示:

‘罗森 LAWSON’区域加盟业务系统社会效益指标 (来源:项目申请表)

指标	验收年(2017)	达纲年(2018)
技术成果数	1项	1
就业人数	35人	50人
平台使用人次	131万次/天	156万次/天

## 二、绩效评价工作情况

### (一) 绩效评价目的

开展绩效评价的目的是为了规范服务业发展引导资金的管理和使用,提高资金效益,进一步发挥财政资金的引导带动作用。

评价罗森公司获得引导资金后所取得的成就,通过对罗森公司的开展调研,了解罗森公司在获得引导资金扶持后,是否加强了对获得支持项目的日常运营管理,是否充分发挥引导资金的投资效益,为扩展企业业务的功能应用和范围,为自身和社会创造更大的效益提供帮助。

总结本项目经验，找出项目的不足之处并提供相应的改进措施和建议，为改善服务业发展环境，引导各类社会资本加大对服务业的投入力度提供借鉴作用。

## （二）绩效评价工作方案制定过程

评价小组将首先将通过查阅本项目的相关文献资料和网络检索初步了解本项目的概况，其次通过开展与项目的主管单位市、区两级发展改革委员会座谈、面访进一步了解项目的申报、执行、验收等各环节情况，再次通过实地走访受助企业，和受助企业负责人交流了解项目实施前后的变化情况，在客观的理解项目的基础上，评价小组根据核心评价的几个方面制定了评价的工作方案及指标框架体系。

此外在本项目方案评审后，评价小组根据专家意见，进一步对工作方案进行的修改，完善绩效评价体系。

## （三）绩效评价原则、评价方法

本项目绩效评价原则主要参照上海市发改委《关于印发上海市发展改革委部门预算绩效管理实施办法的通知》（沪发改稽察[2015]15号文）和上海市财政局“关于印发《上海市预算绩效管理实施办法》的通知》（沪财绩[2014]22号文）”规定的内容执行。具体评价方法着重于以下几个方面：

（1）探索科学有效的定量指标，加大定量指标比重；

评价小组尽量做到以定量指标考核为主、定性指标考核为辅的指标体系，促进评价结果的科学性和有效性。

（2）着重项目效益考评

在重效益方面，项目产出和项目效益指标占整个评价分数的60%，并设置了多项三和四级指标的效益考核标准，从核心的几个方面考察企业效益提升情况和第四方物流云平台的推广使用情况。

(3) 总结分析“罗森区域加盟系统平台”使用方和消费者的满意度调查

在项目社会满意度调查指标中，评价小组通过分析“罗森区域加盟系统平台”使用方和消费者的满意度，包括“平台稳定性”、“操作便捷性”等几个指标进行了解，从而总结出本系统平台的优势点和不足点，以及消费者实际需求，为实现更好的用户体验和系统平台发展提出相应的建议。

#### (四) 数据采集方法及过程

(1) 案卷研究：对中央、地方相关政策文件、财政支出相关拨付文件进行深入研究、比较和分析。

其中重要文件包括但不限于重要文件：《上海市服务业发展引导资金使用和管理办法》（沪府发〔2013〕3号）、《上海市发展和改革委员会关于下达2015年第一批上海市服务业发展引导资金计划的通知》（发改服务〔2015〕8号）、上海市发改委《关于印发上海市发展改革委部门预算绩效管理实施办法的通知》（沪发改稽察〔2015〕15号文）

(2) 座谈会：召开一次座谈会，邀请相关利益方参加。

由上海市发改委牵头，召开项目的主管单位、实施单位、绩效评价单位三方碰头会，进一步对项目开展互相沟通。

(3) 实地调研：在上述工作的基础上，进行实地调研，了解利益相关者的意见和观点、核实财政支出的有关事实和信

(4) 面访：通过资料分析后，评价小组对项目核心问题设计面访工作底稿，设计面访的具体内容，按照设计内容进行相应的访谈记录。在方案通过评审，项目评价工作正式开展后，评价小组通过与罗森公司和黄浦区发改委两次座谈会，进一步了解项目实施单位和主管单位对项目的看法和项目的绩效目标达成情况。

(5) 公众问卷抽样调查：由评价小组设计系统平台使用方的满意

度调查问卷和消费者对罗森品牌满意度调查问卷，由罗森公司配合评价小组完成 100 份消费者问卷调查和 25 份加盟商问卷调查，最后由评价小组对采集的数据进行统计分析得出相关结论。

(6) 互联网检索：通过在互联网检索与项目相关的新闻报道、政策文件、科研成果等内容。

## (五) 绩效评价实施过程

评价时间及主要工作进程安排如下：

第一阶段：开展前期调研。

评价小组走访上海市发改委，罗森公司充分了解与项目绩效评价有关的政策文件及资料；与被评价单位充分沟通，确定合适的绩效目标。

实施时间：2018 年 4 月 5 日-2018 年 4 月 20 日

第二阶段：制定绩效评价工作方案。

工作方案内容包括项目概况、评价思路、评价指标体系，社会调查方案等。根据委托方与专家评审会的评审意见及时进行修改和完善。

实施时间：2018 年 4 月 21 日至 2018 年 4 月 30 日。

第三阶段：调查取数并独立完成评价任务。

评价小组严格按照评审通过并修改完善的绩效评价方案进行调查取数，通过走访座谈项目主管单位之一黄浦区发改委，了解其在项目实施过程中的监督管理情况及事后验收情况；并进一步与项目的实施单位罗森公司座谈走访，了解项目的绩效目标达成情况和公司效益情况。

实施时间：2018 年 5 月 1 日至 2018 年 5 月 30 日。

第四阶段：撰写绩效评价报告评审稿。

评价小组根据获取的信息撰写绩效评价报告，力求做到报告内容详实，依据真实、论证充分，底稿及附件齐全，绩效目标、评价指标

体系、主要成绩、问题分析以及对策建议应有鲜明的逻辑关系；对策建议应该具有针对性、合理性和操作性。并提交市发改委召开专家评审会进一步审核报告评审稿。

实施时间：2018年6月1日至2018年6月20日。

#### **（六）绩效评价的局限性**

在本次项目绩效评价中，涉及企业部分商业机密内容不能透露公开，这会对本次绩效评价的结果产生一定的局限性。建议对以后引导资金项目的被扶持企业在接受扶持前签订承诺协议，涉及企业项目的相关信息及财务数据在项目实施后须如实报告并向社会公开。

### 三、评价结论和绩效分析

#### (一) 评价结论

##### 1. 评价结果：

中国建设银行上海市分行绩效评价小组通过查阅相关政策文件、法律法规和相关资料，面访座谈利益相关方，现场实际调研等方法，并运用经专家评审的绩效评价框架体系，对“罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建项目”进行了绩效评价，评价的绩效总分为 86.7 分，评价结论为“良好”。具体评分情况见下表：

一级指标	二级指标	三级指标	权重	加权得分
A 项目决策	A1 项目立项	A11 战略目标适应性	3	3
		A12 立项依据充分性	3	3
		A13 项目立项规范性	3	3
	A2 项目目标	A21 绩效目标合理性	4	3
		A22 绩效目标明确性	2	2
小计			15	14
B 项目管理	B1 投入管理	B11 预算执行率	4	4
		B12 企业自有资金到位率	2	2
		B13 到位及时率	2	1.5
	B2 财务管理	B21 资金使用情况	3	3
		B22 财务（资产）管理制度健全性	2	2
		B23 财务监管有效性	2	2
	B3 项目实施	B31 项目管理制度的健全性	5	5
		B32 项目管理制度执行的有效性	5	4
小计			25	23.5
C 项目绩效	C1 项目产出	C11 实际完成率	10	10
		C12 完成及时率	5	5
		C13 质量达标率	5	3
	C2 项目效益	C21 经济效益	14	9
		C22 社会效益	8	5
		C23 生态效益	3	2.5
		C24 影响力及能力建设	10	10
C25 社会公众满意度	5	4.7		
小计			60	49.2
合计			100	86.7

##### 2. 主要绩效：

本项目指标体系评价结果主要包括以下三个方面的内容：

在“项目决策”指标中，本项目的战略目标适应性满足国家规划战略、上海市规划战略及便利店零售服务产业的发展要求；项目立项具有相关批文，严格按照市区引导资金的管理办法及其支持重点领域方向执行。项目实施前设立的绩效目标主要聚焦于企业经济性和社会效益类指标，同时所设立的指标都有具体量化的考核数据。而本项目属于平台类项目，项目完成后的流量大小对于系统平台的成败起着决定性作用，可以在绩效目标的设立前更注重考查加盟门店数量、会员数量等关键性指标设立具体量化的考核指标，这样更能反映项目的成果。

在“项目管理”指标中，本项目的预算执行率、配套资金执行率都满足计划和相关管理规定要求，且未对项目的实施进度产生影响。但是区级引导资金建议根据市级引导资金采用分阶段拨付的方式。引导资金及企业配套资金合规性通过审计验收，经专项审计都按计划使用于项目的软硬件的购买；企业基本的财务管理制度健全，且项目的主管单位对本项目的财务监控具有良好的有效性，同时本项目建立专户制度对项目资金进行管理。项目的实施建立了项目申报、审批、公示、监督及验收审计制度，企业同时也建立了软硬件设备及维护工作的采购评选制度，但是未针对本项目进行执行。

在“项目绩效”指标中，罗森公司实际完成了罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建项目”系统平台的建设工作，完成时效满足计划要求，系统平台至今未发生重大故障，且企业设置了相关平台系统的管理应急处理机制和备份机制，保障项目的质量安全。系统平台建设完成后，加盟门店数量和会员人数不断增长，自助收银子系统和第三方支付模块利用效益体现，企业管理效率进一步提升。但是根据项目申报书中设立的绩效目标对于销售收入、净利润、平台日均使用次数等方面未达标，这对于项目考核结果产生一定的局限性。

## （二） 绩效分析

### A 项目决策

经评价，本项目的战略目标适应性满足国家规划战略、上海市规划战略及便利店零售服务产业的发展要求；项目立项具有相关批文，严格按照市区引导资金的管理办法及其支持重点领域方向执行。项目实施前设立的绩效目标主要聚焦于企业经济性和社会效益类指标，同时所设立的指标都有具体量化的考核数据。而本项目属于平台类项目，项目完成后的流量大小对于系统平台的成败起着决定性作用，可以在绩效目标的设立前更注重考查加盟门店数量、会员数量等关键性指标设立具体量化的考核指标，这样更能反映项目的成果。综上所述在“项目决策”一级指标中总分为 15 分，实际得分为 14 分。

### A1 项目立项

#### A11 战略目标适应性

在本项目于 2016 年纳入上海市服务业发展引导资金支持项目中，当时正处于国家“十三五”发展规划初期，根据《中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要》的要求，党中央、国务院高度重视营造环境、推动服务业大发展，把推动服务业发展作为影响经济社会发展的重大问题之一。

而作为“全国改革开放排头兵、创新发展先行者”的上海，早在“十二五”期间，就紧紧围绕创新驱动、转型发展，谋求经济结构有新突破，优先发展现代服务业。在《上海市“十二五”规划纲要》中明确“充分发挥信息化在实施科教兴市主战略中的引领带动作用，推进信息技术在各领域广泛应用，加快发展信息产业，促进产业结构优化升级”。

上海市人民政府印发《上海市服务业发展“十三五”规划》中也明确：“把加快发展现代服务业作为落实‘创新驱动发展、经济转型升

级’总体要求的重要举措,着力深化服务业供给侧结构性改革,坚持提升传统服务业和 培育新兴服务业并举,坚持满足需求和引导消费并重,推动生活性服务业向精细化和高品质提升,努力构建结构优化、服务优质、布局合理、融合共享的现代服务业体系,进一步提升‘上海服务’的品牌影响力”,同时明确“优先发展批发零售业,并鼓励传统商贸流通企业利用互联网等先进信息技术进行升级改造。”

在国家发改委 2017 年印发的《服务业创新发展大纲(2017-2025 年)》中进一步明确“树立互联网、大数据思维,推动信息技术在服务领域深度应用, 促进服务业数字化智能化发展。鼓励利用新一代信息技术改造提升服务业,创新要素配置方式,推动服务产品数字化、个性化、多样化。加强数据资源在服务领域的开发利用和云服务平台建设。”

上海市人民政府于 2014 年度发布《关于促进本市生活性服务业发展的若干意见》中对于上海市生活性服务业发展重点工作中明确“重点建设社区商业体系,增强便利化和综合功能。合理布局便利店等选择性业态,开展精细化定制服务模式,开展网络零售商社区化、电商平台‘网订店取’的主体集成化 O2O 模式,开展云计算信息系统等新兴社区服务模式”。

国务院办公厅于 2015 年发布《关于加快发展生活性服务业促进消费结构升级的指导意见》中也强调“加强现代批发零售行业的体系建设,推动各类批发市场等传统商贸流通企业转变经营模式,利用互联网等先进信息技术进行升级改造。”

此外上海市于 2018 年制定了《关于小型超市(便利店)从事菜肴复热、分装类经营活动食品经营许可监管工作指南》。该指南对便利店内从事预包装冷藏、冷冻食品(菜肴)经复热、分装销售的食品经营活动提出具体的许可与监管要求。而通过类似本信息化系统平台的建设对于政府部门加强便利店食品安全的监管也提供了另外一种探索途

径。

根据国家、上海市和服务业行业对上海服务业发展的要求，从 2007 年开始上海设立了服务业发展引导资金，引导资金主要用于服务业发展中的薄弱环节、关键领域、重点区域和新兴行业，促进服务业的国际化、市场化、社会化和规模化发展。进一步助力上海市服务业水平，尤其是战略性新兴服务产业的发展。

综上所述，本项目的发展战略目标适应性是满足国家、市级和便利店零售服务行业相关战略要求的。

### **A12 立项依据充分性**

根据《上海市发展和改革委员会关于下达 2016 年第三批上海市服务业发展引导资金计划的通知》（沪发改服务[2016]25 号）确定了“罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建项目”列入 2016 年第三批 103 个上海市引导资金扶持项目之一。

本项目立项和实施是根据上海市人民政府关于印发修订后《上海市服务业发展引导资金使用和管理办法》的通知（沪府发[2013]3 号）和《黄浦区人民政府关于印发黄浦区服务业发展引导资金管理暂行办法的通知》（黄府规[2012]1 号）文件执行，以上文件中明确了服务业发展引导资金的资金来源、使用范围、支持对象、支持方式和额度、申报和审批程序、申请提交的材料、使用监督和评估管理等内容。

“罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建项目”的立项严格按照修订后的《上海市服务业发展引导资金使用和管理办法》执行，在黄浦区发改委经过初审推荐本项目后，经由上海市发展和改革委员会、上海市经济和信息化委员会、上海市商务委员会和上海市财政局组成的评审小组确定本项目列入 2016 年引导资金扶持范围内。

“罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建项目”同时满足引导资金主要用于设备购置安装、软件开发、技术转让、人员培训、研发测试等

相关方面的要求。在黄浦区初审中，本项目根据“质量优先、鼓励创新、兼顾行业分布”的原则以区排列第四名入选申报的扶持项目。

此外本次绩效评价的依据是根据上海市发改委关于印发《上海市发展改革委部门预算绩效管理实施办法》的通知（沪发改稽察[2015]15号文）中的要求严格执行。

综上所述，本项目的立项依据是充分的。

### A13 项目立项规范性

根据《上海市服务业发展引导资金使用和管理办法》规定，申请引导资金的企业需要提交相应的材料，具体包括（1）引导资金申请汇总表（2）项目申请表（3）项目单位营业执照或法人证书、税务登记证（4）项目的相关批准文件。评价小组通过查阅“罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建项目”的申请材料，相关申请材料完整合规，符合引导资金管理辦法的要求内容。同时作为本项目的实施单位罗森（中国）投资有限公司在项目申报时提供了项目可行性分析报告，并对项目财务效益分析和盈利模式分析以及相关社会效益分析。

评价小组了解到，本项目的立项严格按照《上海市服务业发展引导资金使用和管理办法》中申报和审批流程，经过黄浦区发展和改革委员会的初步筛选，严格把关后报送由市发展改革委、市经济信息化委、市商务委、市财政局等部门组成的评审小组，评审小组负责委托中介机构通过开展专家评审等方式进行综合评估，审核评估结果，并对项目进行网上公示和征询市行业主管部门意见后，下达了2016年度第三批上海市服务业发展引导资金项目的通知，将本项目确认为103个扶持项目之一。

综上所述，本项目的立项申请相关资料是完整的，立项流程是符合相关规定的。

## A2 项目目标

### A21 绩效目标合理性

根据项目申请表，本项目的最主要的产出目标为按计划完成“罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建项目”的建设工作，系统筑建系统主要分为门店系统、总部系统、大数据分析系统，并为下阶段系统平台的升级调整做好铺垫作用。本项目具体的经济效益目标为项目按计划完成系统平台建设后建设企业的经济效益有所增长并达到申报计划标准。项目计划经济效益具体目标如下表所示：

‘罗森 LAWSON’区域加盟业务系统经济效益指标（来源：项目申请表）

单位：（万元）

指标	验收年(2017)	达纲年(2018)
经营收入（产值）	625500	1256600
利润	100	10800
投资利润率	3%	224%

项目计划社会效益具体目标为如下表所示：

‘罗森 LAWSON’区域加盟业务系统社会效益指标（来源：项目申请表）

指标	验收年(2017)	达纲年(2018)
技术成果数	1 项	1 项目
就业人数	35 人	50 人
平台使用人次	131 万次/天	156 万次/天

评价小组认为，本项目的绩效目标除了应该考核企业营收利润情况，更为主要的是考核本系统平台建设完成后所发挥的实际效益，而本系统平台的使用流量的大小对于本系统数据分析准确性、物流供应链管理的精益性、以及平台整体成本的摊薄都起着至关重要的作用。因此对于门店数量的拓展、会员数量的增长等相关直接指标也应纳入绩效管理评价中。此外考虑到财政资金的公益性评价，在类似本项目可否纳入相关绿色节能绩效目标指标进行试点定量定性考核，如

“电子发票无纸化节能量”、“试点可降解可回收包装”等相关内容。

此外中国尤其是像上海等一线城市，其具有独特的数字化环境，数字化进程的不断深入已经对零售行业的多个方面产生了深远的影响。数据显示，移动网络数据使用量、第三方移动支付、物流信息化在过去几年都出现了飞速的增长，网络零售在整体零售中的占比也已经达到了全球最高的水平，综合来看，目前中国零售市场中有 57% 的零售销售都受到了数字化的影响，在这样的趋势下，零售企业的数字化能力将成为决定企业未来成功与否的重要因素。便利店企业的 IT 架构系统对于企业未来长期转型发展起到至关重要的作用。正是基于以上数字化背景，本项目的绩效目标建立对于罗森便利店的发展布局十分重要。

## A22 绩效目标明确性

根据本项目申请表显示，本项目设定相关经济效益与社会效益指标作为本项目的考核内容，而且本项目对其所设定的绩效目标都明确了量化的考核数据指标。

而在黄浦区初步评审中，也对项目绩效目标设定了具体的评价体系，具体如“社会效益”指标包括（1）项目对提升产业能级的贡献及支撑作用（2）项目对区域服务业的支持服务作用（3）项目对促进就业的影响；“定位合理性”指标包括（1）技术适用性和合理性情况（2）平台使用需求，用户针对性和覆盖率等相关指标。

综上所述在项目立项前的申报及考核过程中，本项目即设立了明确的绩效目标。

## B 项目管理

本项目的预算执行率、配套资金执行率都满足计划和相关管理规定要求，且未对项目的实施进度产生影响。但是区级引导资金建议根据市级引导资金采用分阶段拨付的方式。引导资金及企业配套资金合

规性通过审计验收，经专项审计都按计划使用于项目的软硬件的购买；企业基本的财务管理制度健全，且项目的主管单位对本项目的财务监控具有良好的有效性，同时本项目建立专户制度对项目资金进行管理。项目的实施建立了项目申报、审批、公示、监督及验收审计制度，企业同时也建立了软硬件设备及维护工作的采购评选制度，但是未针对本项目执行。综上所述，“项目管理”一级指标总分为 25 分，实际得分为 23.5 分。

## **B1 投入管理**

### **B11 预算执行率**

根据上海上咨会计师事务所有限公司出具的上海市 2016 年度服务业引导资金项目“罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建项目”专项审计报告（上咨财政专项 2（2018）第 001 号）显示，本项目实际完成总投资金额为 1407.07 万元，其中市级引导资金于 2016 年 12 月 15 日实际到位 160 万元。根据最新市级引导资金管理办法，市级引导资金先期拨付扶持额度的 80%，项目建设完成并通过验收后，拨付剩余款项。评价小组与黄浦区发改委座谈了解到，根据区引导资金一般管理办法，扶持项目在通过市级评审纳入到引导资金扶持项目中后，即在黄浦区备用预算中准备好配套区级引导资金，同时根据黄浦区引导资金拨付管理流程，企业凭市级引导资金尾款凭证发放到位后，区级引导资金及时拨付。本项目预计于今年 6 月底拨付区级 100%配套引导资金 200 万元。

### **B12 配套资金到位率**

根据上海上咨会计师事务所有限公司出具的上海市 2016 年度服务业引导资金项目“罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建项目”专项审计报告（上咨财政专项 2（2018）第 001 号）显示，罗森投资公司原计划

投入本项目配套资金为 1204 万元，后项目经审计本项目实际支出需配套资金为 1007.07 万元，另现行垫付引导资金 240 万元（市级引导资金 40 万元、区级引导资金 200 万元），项目配套资金到位率为  $1247.07/1204=103.58\%$ ，本项目满足配套资金到位要求。

### **B13 到位及时率**

根据项目审计报告显示，本项目市级先期引导资金 160 万元到账时间为 2016 年 12 月 15 日，根据管理办法后期 20% 引导资金待项目验收通过后再行拨付。区级引导资金根据区引导资金一般管理办法，扶持项目在通过市级评审纳入到引导资金扶持项目中后，即在黄浦区备用预算中准备好配套区级引导资金，同时根据黄浦区引导资金拨付管理流程，企业凭市级引导资金尾款凭证发放到位后，区级引导资金再 100% 拨付。企业暂行垫付 240 万元引导资金。

评价小组与罗森公司座谈了解到，企业自筹配套资金在项目申请时就出具了相应的自有资金存款证明，并按照原计划时间节点投入使用，用以保障项目按时保质完成，并未影响本项目的实施进度。同时企业表示希望引导资金尽快到位。

评价小组建议黄浦区级引导资金能否借鉴市级引导资金管理办法，分阶段按比例拨付配套引导资金。这样，对于引导资金项目中受扶持资金链紧张的中小微企业能进一步体现帮扶效果，同时也能保障引导资金安全。

## **B2 财务管理**

### **B21 资金使用情况**

根据上海上咨会计师事务所有限公司出具的上海市 2016 年度服务业引导资金项目“罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建项目”专项审计报告（上咨财政专项 2（2018）第 001 号）显示。本项目实际完成投资

1407.07 万元，较原计划投资 1604 万元减少投资约 12.27%，具体明细详见下表所示：

项目实际使用资金和预算资金明细对比表

单位：万元

内容	计划投资金额	变更后投资金额	实际支出金额
一、建设投资	1188	235	220.8
1. 设备购置费	58	235	220.8
2. 软件购置费	1130		
二、其他费用	416	1369	1186.27
1. 建设期房屋租赁费	200	250	219
2. 软件开发费	216	790	683.15
3. 其他-业务支援费		329	284.12
合计	1604	1604	1407.07

其中：市区两级引导资金合计为 400 万元，其中 240 万元先由企业垫付，经审计确认市级引导资金 200 万元的用途为补贴设备购置费，区级引导资金 200 万元的用途为补贴软件开发费。此外关于本项目变更，罗森中国公司原先计划采用日本公司的相关软件系统移植到中国，后考虑到中国实际市场情况，改为聘请日本专家根据中国市场自主研发本项目的筑建系统，使得系统平台能更好的发挥效果。罗森公司于 2017 年 12 月向黄浦区发改委备案了相关的变更情况，并得到黄浦区发改委同意。

本项目于 2018 年 1 月，由黄浦区发改委组织区商务委、区科委、区金融办、区创新办、区财政局、区审计局联合组成评审小组，对项目组织验收，联审意见为“本项目完成情况良好，同意通过验收”。

同时本项目通过第三方审计公司对项目的专项审计，审计结论为“项目经费及专项资金的收支使用情况符合《上海市服务业发展引导资金使用和管理办法》的规定。”

综上所述，本项目的资金使用情况指标是令人满意的。

## **B22 财务（资产）管理制度健全性**

评价小组通过与罗森公司座谈了解到，企业内部建立了相关的财务管理制度，具体包括：财务预算管理、财务预警管理、人力成本管理、合同管理、费用报销管理、固定资产管理等内容。

评价小组通过与企业座谈了解到，罗森公司根据企业内部建立的《财务规定》的相关财务管理制度，按规范的会计核算制度和项目资金管理规定的规定对“罗森 LAWSON”区域加盟业务系统筑建项目进行专账管理、单独核算。。而评价小组建议，为了能进一步加强对引导资金在项目实施过程中的稽查监控，以及项目实施后的验收控制，保障引导资金安全，在以后的引导资金项目中，受扶持企业可以项目建立独立的核算专户，从而做到对每一笔引导资金的使用做到更高维度的监管，保障资金 100%做到专款专用。此外，建立专户有助于进一步监控第四方物流服务平台的运营阶段的实际效益指标，有助于对项目的经济效益绩效指标进行后续考核。

## **B23 财务监控有效性**

在引导资金层面，根据上海市人民政府关于印发修订后《上海市服务业发展引导资金使用和管理办法》的通知（沪府发[2013]3号）中明确，各区（县）有关部门应按年度形成年度引导资金使用总结报告，提交引导资金评审小组。评审小组负责对区（县）有关部门的引导资金使用总结报告进行综合评估，并根据评审结果，调整下一年度引导资金的安排。对表现突出的区（县），下一年度优先安排引导资金；对未达标且整改不力的区（县），暂停下一年度申请引导资金的资格。通过财务监控的手段保障引资资金的使用安全。

评价小组通过座谈了解到，黄浦区发改委对项目实施过程中进行不定期的稽查监督，并对资金使用情况进行检查。受扶持企业也每半年提交一期项目进度报告向区发改委汇报。

此外，在项目完成后，黄浦区发改委组织专家召开“罗森 LAWSON”区域加盟业务系统筑建项目验收会。同时罗森公司委托第三方公司对项目进行了专项审计，通过多种手段对引导资金的安全性进行管控，保障财务监控的有效性。根据市发改委要求，项目绩效评价报告内容（含项目财务信息）也对全社会公示，这也是从另一种途径提升项目财务监控性。建议在项目立项前，与相关企业（尤其是非上市公司）签订相关承诺同意后期公示其项目其涉及项目的财务数据。

## B3 项目实施

### B31 项目管理制度的健全性

申报、评审制度：根据修订后《上海市人民政府关于印发上海市服务业发展引导资金使用和管理办法的通知》（沪府发[2013]3号）确定了项目申报评审的具体流程包括以下方面：

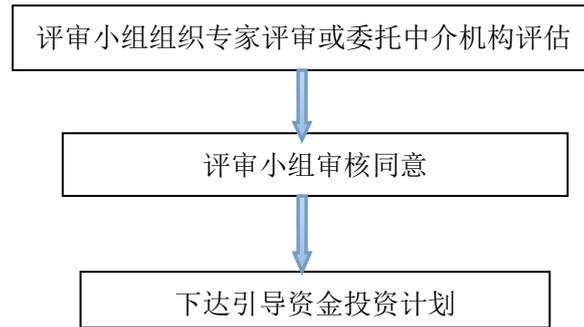
由市发展改革委、市经委、市财政局等部门组成评审小组，负责引导资金的申报受理、评估管理、审核批复、监督稽查等工作，办公室设在市发展改革委。

市属企业和单位可直接向市行业主管部门申报，其他企业和单位可向其税务注册地的所在区县有关部门申报。申请引导资金的市行业主管部门和区县有关部门根据引导资金使用方向和重点支持领域，编制引导资金年度申请报告，于每年4月底前，交送评审小组办公室。

对于市行业主管部门和区县有关部门报送的申请材料，评审小组负责组织专家进行专家评审，委托中介机构进行评估。对经评审小组审核同意的项目，由市发改委会同相关部门下达引导资金投资计划至各行业主管部门和区县。

#### 引导资金项目审核流程图





项目公示制度：根据修订后《上海市人民政府关于印发上海市服务业发展引导资金使用和管理办法的通知》（沪府发[2013]3号）中明确了在引导资金项目确定前必须对拟支持的项目进行网上公示制度。此外对于选取的扶持项目进行绩效评价工作，绩效评价成果报告也向全社会公开。

企业项目采购管理制度：本项目的主要建设内容是通过采购硬件设备，委外软件开发完成。评价小组主要关注企业的软硬件设备采购管理制度，通过与罗森公司座谈了解到，企业在集团内部的软件、硬件、运维等方面设立了招标评选制度，来择优选择合作公司。此外企业也设置了系统平台建设管理组织架构，进一步保障项目顺利实施。

项目实施过程中的稽查制度：评价小组通过与黄浦区发改委座谈了解到，黄浦区发改委制订了《黄浦区人民政府关于印发黄浦区服务业发展引导资金管理的通知》（黄府规[2012]1号）中明确“受扶持企业每年1月、6月如实填写项目推进情况表并完成推进情况报告，直至项目竣工验收为止”，同时“区发改委为获支持项目的日常监管部门，负责对项目的实施、推进情况进行定期检查，重点稽查和日常管理工作”，评价小组了解到对于本项目，黄浦区发改委每半年进行一次例行现场监督检查工作。

项目验收审计制度：根据修订后《上海市人民政府关于印发上海市服务业发展引导资金使用和管理办法的通知》（沪府发[2013]3号）中明确，项目完成后必须由区发改委组织专家对项目进行验收工作。

此外黄浦区发改委要求相关企业在进行验收前须提交项目自评报告，报告中要求包含有第三方独立机构分别对项目进行事后评估和财务竣工决算的审计报告。综上所述项目的验收审计制度建设是完备的。

## B32 项目管理制度执行的有效性

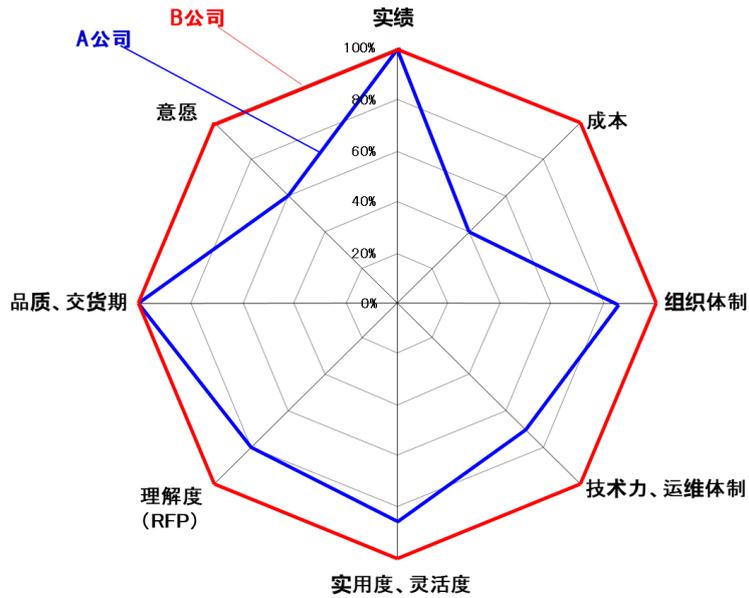
项目申报、评审及公示制度：在本项目中根据市发改委关于市服务业引导资金的申报通知，经企业申报、材料初审、区级专家评审、部门联审，推荐上报市发改委。审核主要从区域产业导向、项目可行性、市场前景、方案合理性、经济和社会效益等方面，对申报的项目进行了筛选，筛选出符合黄浦区产业发展和推动重点区域发展的项目上报市发改委。根据上海市发展和改革委员会、上海市经济和信息化委员会、上海市商务委员会和上海市财政局组成的评审小组对项目进行研究审议、网上公示及征询行业主管部门的意见后，在《上海市发展和改革委员会关于下达 2016 年第三批上海市服务业发展引导资金计划的通知》（沪发改服务[2016]25 号）中确定本项目被纳入 2016 年度第三批上海市服务业发展引导资金支持 103 个扶持项目之一。项目的申报、评审、公示制度按照有关规定严格执行。

项目建设及管理制：根据公司以下内部要求严格执行：厂商邀标（软件、硬件、运维等）->①与有意愿厂商签订《保密协议》->②提交《方针稟议》->③招标（RFP、QA、厂商提案和商务报价、评标标准和结果、中标通知）->④签订合约及报价->⑤提交《实行稟议》（已签订的合约和报价、发票等）->分期请款和付款->入账（专项科目）。但是在本项目中，罗森公司并未单独对“罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建”项目进行单独的设备软硬件采购招标评选工作，而只是和之前合作供应商进行合作，考虑到本项目涉及部分财政资金，建议类似项目是否可以通过相关公开招标网站平台进行设备服务的招采工作。企业具体评选流程和评选指标如下图所示：

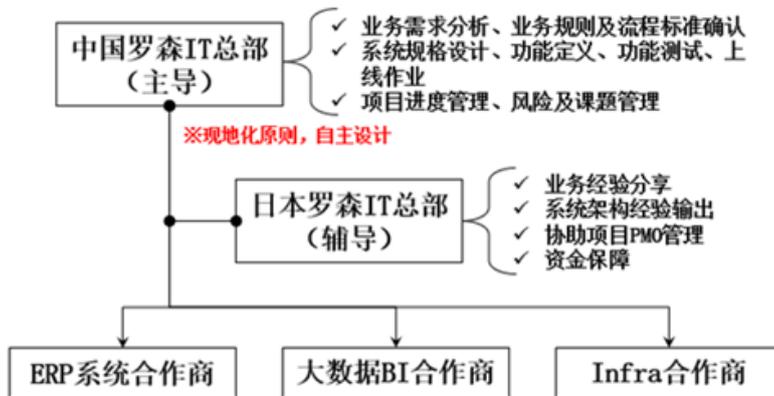
罗森公司软硬件采购具体流程图



罗森公司采购评选标准示意图



项目完成后，由项目实施方罗森公司负责“‘罗森 LAWSON’区域加盟业务系统筑建”项目的建设，本项目系统平台的建设主要组织关系架构如下所示：



项目实施过程中的稽查制度：评价小组通过于黄浦区发改委座谈并查阅相关进度报告了解到，在本项目中区发改委在过程中根据已制定

的区级操作细则要求，由罗森每半年定期提交本项目进度报告，区发改委每半年对企业进行现场稽查监督工作。

项目验收审计制度：项目完成企业提出项目验收后，黄浦区发改委组织区商务委、区科委、区金融办、区创新办、区财政局、区审计局联合组成评审小组，对项目组织验收，联审意见为“本项目完成情况良好，同意通过验收”。

罗森公司还委托第三方上海上咨会计师事务所有限公司出具的上海市 2016 年度服务业引导资金项目“罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建项目”专项审计报告（上咨财政专项 2（2018）第 001 号），审计结论为“项目专项经费、自筹经费实际使用情况基本符合《上海市服务发展引导资金使用和管理办法》和《黄浦区服务业发展引导资金办法》的规定”。此外，本项目还实施了绩效评价监控管理工作。综上所述，项目的验收审计制度的执行情况是令人满意的。

## C 项目绩效

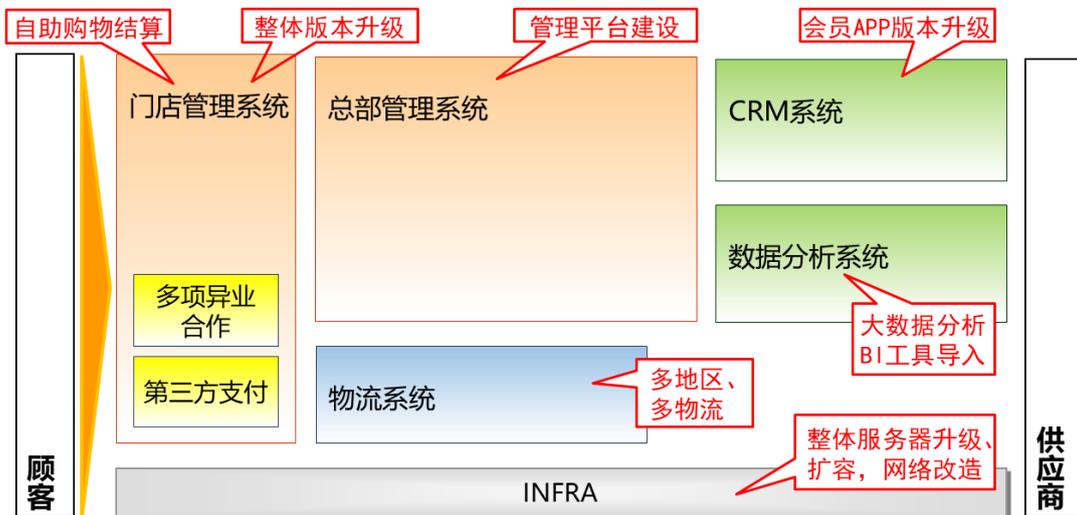
在项目绩效指标中，罗森公司实际完成了罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建项目”系统平台的建设工作，完成时效满足计划要求，系统平台至今未发生重大故障，且企业设置了相关平台系统的管理应急处理机制和备份机制，保障项目的质量安全。系统平台建设完成后，加盟门店数量和会员人数不断增长，自助收银子系统和第三方支付模块利用效益体现，企业管理效率进一步提升。但是根据项目申报书中设立的绩效目标对于销售收入、净利润、平台日均使用次数等方面未达标，这对于项目考核结果产生一定的局限性。“项目绩效”指标总分为 60 分，实际得分为 49.2 分。

### C1 项目产出

#### C11 实际完成率

项目主要申报的建设内容包括从门店系统、信息数据中心系统、账务系统、总部业务系统、情报数据分析系统等系统的重筑及新建。本项目是集成中国罗森地区事业公司、连锁门店、物流、供应商、以及广大的消费者的综合信息服务管理平台。项目实施前的系统采用日本公司的管理理念，但随着新区域加盟、业务需求变化、系统功能优化和先进设备投入等方面已不能满足日益增长的业务需求，新筑建的系统将协助业务重整，结合重整后的业务逻辑重置系统架构、重新设计系统功能、重新部署系统扩展等方面的设计。本系统采用自主设计，委托第三方进行软件开发模式建设。

‘罗森 LAWSON’ 区域加盟业务系统筑建系统图



“罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建系统”主要分为门店系统、总部系统、大数据分析系统三个部分：

一：门店系统包括：POS 收银系统、门店管理系统和门店手持终端系统等。

二：总部系统包括：综合主档管理系统、门店会计系统、FC 账务管理系统、ERP 系统、HR 系统等。

三：大数据分析系统和会员系统等。

评价小组通过与罗森公司座谈，现场实地查验加盟业务系统，并结合项目验收报告得知，建设单位于 2017 年 12 月底基本完成本项目

系统模块的建设工作，相关人事系统、财务管理系统，数据分析系统实际按计划投入使用。

综上所述，本项目按照申报要求基本完成了系统平台建设并已实际投入使用，基本满足申报的计划要求，项目实际完成情况指标基本令人满意。

### C12 完成及时率

根据项目申请表显示，本项目计划起止时间为 2015 年 6 月到 2017 年 12 月，评价小组通过与罗森公司座谈了解到，项目实际进展时间节点严格按照计划申报时间执行。同时，根据“罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建系统”专家验收意见显示本项目按预期时限完成建设任务。具体项目子模块计划与实际完成进度表详见下表所示：

项目完成时间表

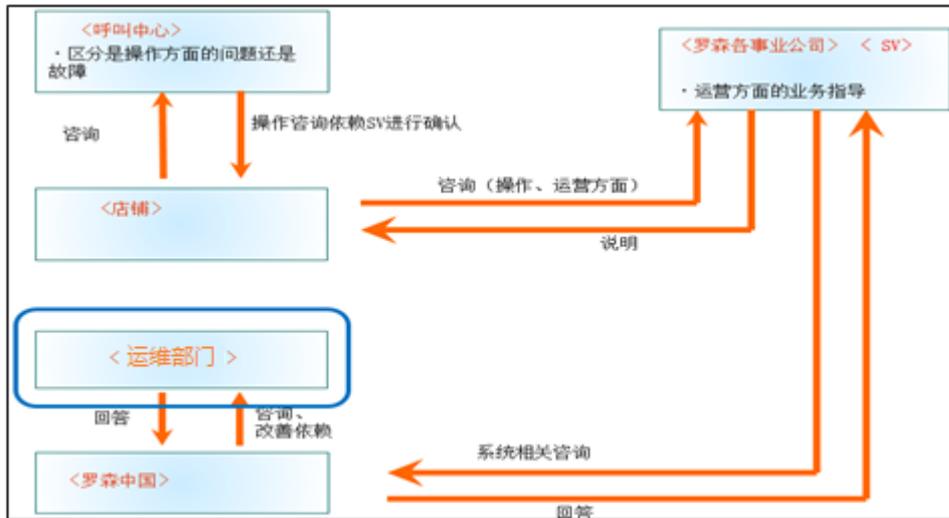
序号	启动实施时间	实施内容
1	2015 年度	门店和本部系统整体版本升级 完成全国门店的虚拟支付导入 完成全国门店的银联支付平台集成
2	2016 年度	区域加盟系统的导入 导入全国版本的 HR 系统 CRM 系统版本升级 导入多项异业合作项目
3	2017 年度	实现了多地区多物流的系统功能 完成了整体服务器升级、扩容，以及网络的改造 导入大数据分析工具 全国范围内推广已经成功的异业合作项 设计开发完成自助购物结算的收银系统 大数据分析系统进行整体更新升级 门店和本部系统整体版本再次升级 企业门户集成和 workflow 业务流程管理系统建设

### C13 质量达标率

评价小组通过与罗森公司座谈了解到，截止评价时点为止本项目建设完成的系统平台未发生过重大故障情况，系统平台使用情况良好。

此外项目企业还建立了相关应急事件管理预案机制和相关备份机制来进一步提升本平台的数据安全，具体备份机制如下图所示：

系统平台日常维护管理流程



系统平台备份机制



但是，本系统平台完成后，并未委托第三方有资质的单位对系统平台进行测试，仅是通过企业内部测试，建议纳入服务业引导资金的类似平台类项目完成后需经过第三方单位的检测，作为考核项目验收内容之一。

## C21 经济效益

罗森年度经营收入和年度利润：由于罗森中国投资有限公司为未

上市企业，评价小组只有通过与企业座谈了解企业的年度经营收入数据，2014年至2017年企业年度经营收入分别为约10亿元、13亿元、17亿元、23亿元。而企业申报时本项目经济绩效目标预期为2017年验收年的经营收入为62.55亿元，2018年达纲年的经营收入为125.66亿元，实际经济效益只完成预期值的约37%，未达到计划目标要求。评价小组了解到，这主要是因为（1）门店拓展方面原计划两个区域加盟授权计划未完成（2）行业竞争加剧，诸多新零售品牌加入，以及新的销售模式分摊了市场份额（3）外卖市场的兴起对销售业绩产量影响。而企业的年度利润情况由于涉及企业商业机密，未向评价小组透露。

罗森门店数量及单店销售情况：评价小组通过与企业座谈了解到，企业自从1996年进入中国市场后，门店总数不断增长，尤其是近些年企业采用区域加盟制，与区域内大品牌商进行加盟开店，进一步加快了门店的数量拓展，2010年至2018年（预计）门店数量从322家增长到2285家，计划到2025年全国门店数达到1万家，其中上海门店数量从318家增长到1350家。门店数量的增长对于扩大企业的市场占有率和提高企业影响力起到最为关键的作用。

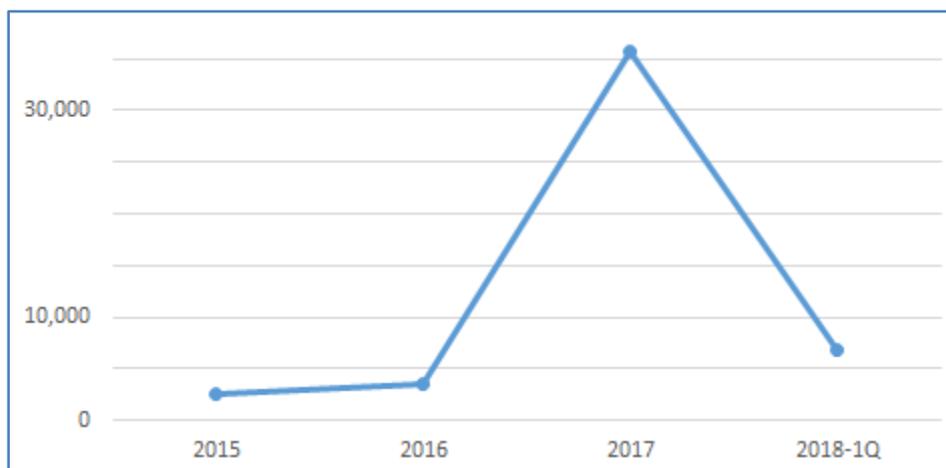
罗森中国门店数量增长情况图



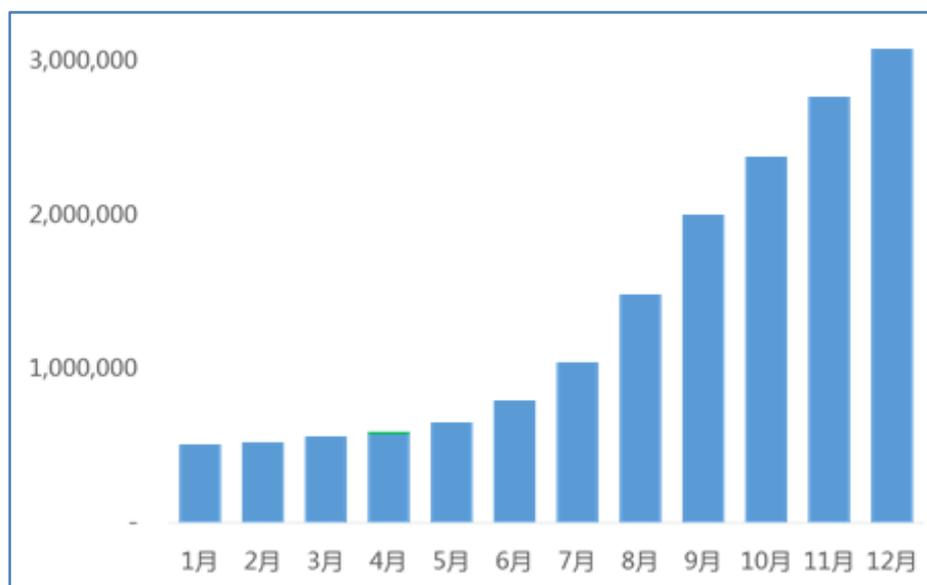
本系统平台基本建设完成后，对于单店的人数及单店销售额可以

进行统计，单店的销售额和单店来客数并未出现明显增长。罗森会员发展情况：“罗森 LAWSON 区域加盟业务系统”中重点完成了会员系统管理模块“罗森点点”，增强了消费者购物黏性，强化分析消费者行为。会员数从2016-2018年这三年的复合增长率为260%。其中活跃用户率近两成，且罗森会员月均消费额不断增长。

“罗森点点”会员增长情况

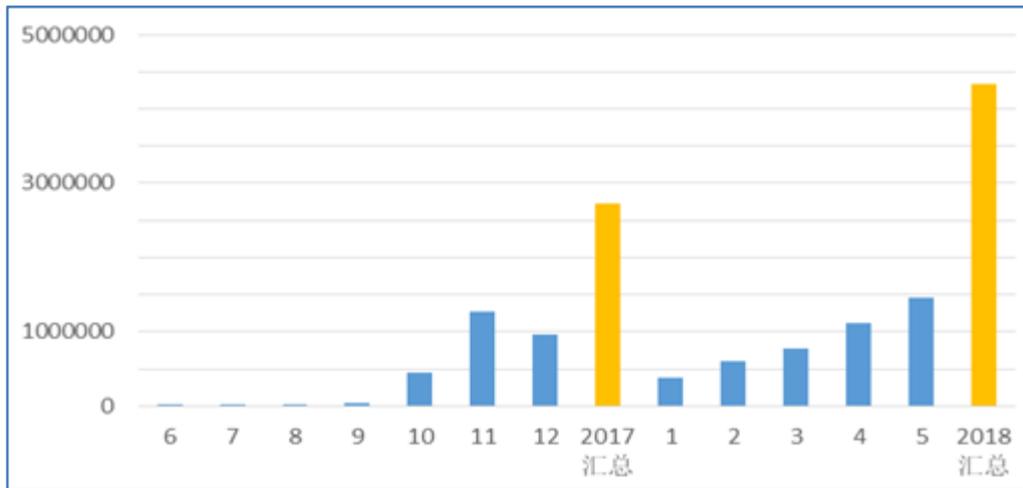


罗森点点会员 2017 年月度消费额图表



罗森自助收银系统：便利店高峰期间的排队等候时间较长往往是消费者的一个痛点，针对这个问题，在本次系统平台中罗森开发了自助收银结算系统，评价小组统计了 2017.6-2018.5 月月均消费数据了解到，自助收银系统 2017.10 开始收入额度出现明显增长。

自助收银系统月度收入情况图



罗森公司管理能力情况：根据项目申报表，本项目系统平台建设完成对企业的管理效率得到提升，同时能控制企业管理成本增长。评价小组通过座谈会了解到，企业近些年的管理成本占年度销售收入比例稳中有降，2014-2017 年分别为 24%、26%、24%、23%。

通过系统平台的建设，使得企业能通过后端数据分析进一步提升前端供应链管理能力。罗森把自己定位是“小商圈制造型零售企业”。所谓“小商圈”是因为每三四百家店需要一个供应链，中国幅员辽阔，只有这样才能保证商品的因地制宜。罗森的鲜食商品都是由自己生产和委托别人生产。罗森做好原材料和源头控制，从来不使用半成品以防止不可控事件的发生。正因如此，罗森对加盟商鲜食供应链要求同样异常严格。此外随着“新零售”不断深入人心，其本质是实现通过数字化运营，尤其是消费端的数字化洞察、营销和交易，从消费者价值出发实现“货找人”。通过本项目的实施，企业供应链管理能力和在以下方面得到提升：

(1) 上游集成：在产品设计与、预测、计划与补货方面与上游供应商深度协同，甚至直接掌控上游。

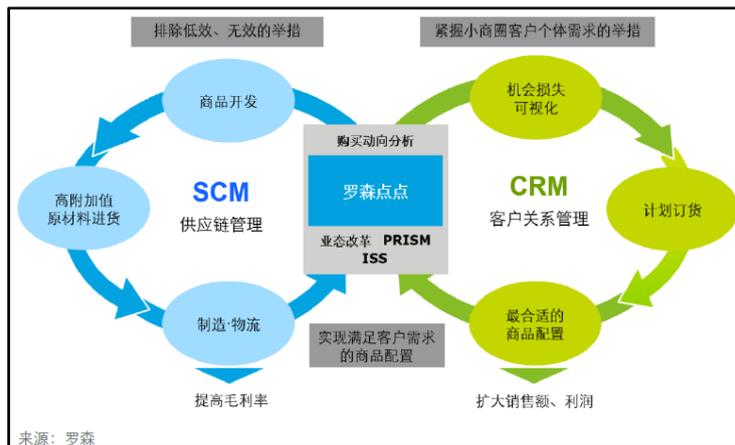
(2) 网络优化：在快速扩张后需要评估供应链网络的优化空间(门店、前置仓、区域仓、中央仓的数目、位置 and 对应关系)，权衡服务时效与网络成本。

(3) 库存优化：优化库存水平，精准化方式进行补货。

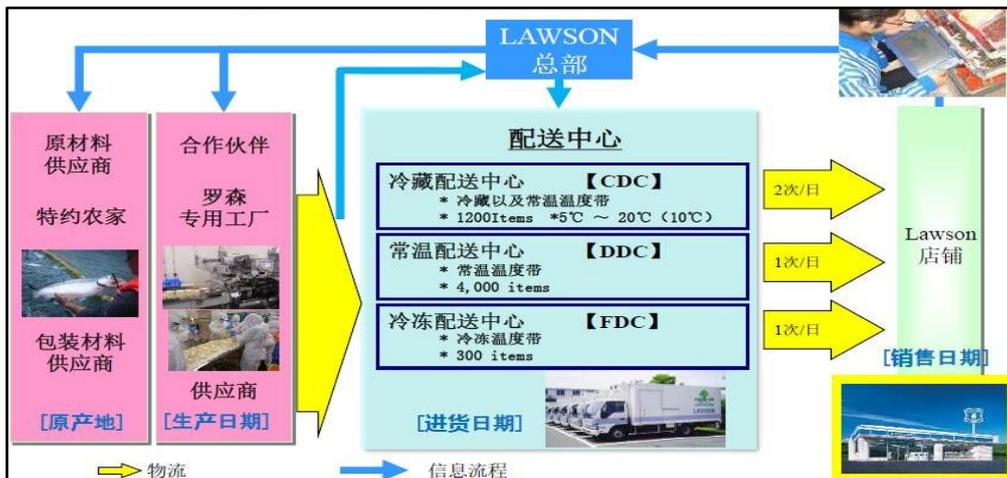
(4) 动态调整：根据季节天气、需求的变化，快速的调整网络与库存策略。

(5) 能力输出：将数字化运营能力以标准化流程、指标体系、信息系统的形式体现，向上游或合作伙伴输出。自有产品上实现小批量、多批次的柔性生产。

罗森客户管理管理与供应链管理架构图



罗森物流信息化管理示意图



系统第三方支付收入情况：评价小组通过与企业座谈了解到，第三方支付系统中 2017 年上海罗森支付宝收入占比约 33%、微信支付收入占比约 21%、银联等其他第三方支付占比约 7%，达到了预期系统平台建设要求。

## C22 社会效益

根据项目申请表要求本项目社会效益目标主要为就业人数达到 35 人，完成技术成果数为 1 项，平台使用日均人次达到 131 万次；评价小组通过与罗森公司座谈了解到项目完成后实际完成就业人数为 49 人，且相关人员主要为具有 IT、食品安全、物流供应管理类的技术型人才，对项目的效果持续性作用起到重要的作用。且完成一项软件著作成果——“加盟店管理结算系统-2016SR255871”。

此外，罗森公司还积极践行社会责任，先后赞助 2018 虹桥公益半程马拉松赛、“罗森杯”公益足球赛等相关活动，用爱心回馈社会公益事业。

本项目建设完成后，对提升企业食品安全，保障市民舌尖上的安全起到重要作用。通过本系统平台，企业实现了鲜食商品的门店收货时的批次查询，鲜食工厂和物流中心均按批次进行管理，且可溯源追踪。同时加强对食品供应商的资质、证照管理，实现供应商资质查阅，有效期过期预警等功能。但是为了能进一步体现财政资金的公益性，并帮助政府相关部门对食品安全监管，建议企业后续将系统平台中过期食品信息共享给政府相关部门，实现过期食品“互联网+退市”全过程闭环式监管。也能满足《上海市食品安全条例》要求实现“食品生产经营者应当采取染色、毁形等措施对超过保质期的食品和食品添加剂予以销毁，或者进行无害化处理，并记录处置结果。”这样在保障食品安全的同时减少过期食品随意丢弃或同一般垃圾混装情况。

## C23 生态效益

本项目建设完成后，罗森公司能通过数据分析进一步提升食品订购精度，保持食品废弃率维持在营业额的 3%左右的行业标准。同时本系统平台消费者能够通过扫描实现开具电子发票，降低纸张消耗量。此外，评价小组建议在食品包装方面，企业能进一步采用相关可降解可回收包装，为减少环境污染，让罗森品牌更加“绿色”出一份力。

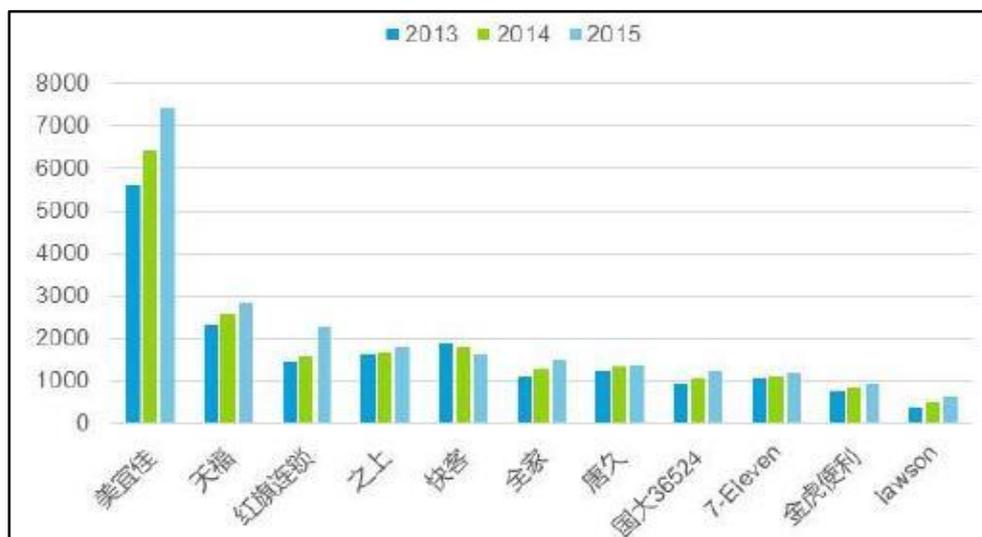
## C24 影响力及能力建设

项目建设完成后的运维阶段，企业配备了足够的人力物力对系统平台进行维护，并为后期进一步升级开发做准备。此外企业还建立的标准化的软硬件维护管理制度来保障系统平台的可持续运行。

随着市场发展，传统零售企业以其资金量和先发布局优势，先后通过并购或战略合作等方式从传统零售业向“O2O”便利店延伸。通过本系统平台的建设，罗森公司在“新零售”领域能进一步实现线上线下的融合，此外能对于丰富企业的加盟模式起到助推作用，加快区域大区加盟发展，加快门店在全国范围内的布局速度。

中国连锁经营协会主办的“2018 中国便利店大会”上，发布了 2017 年中国便利店 TOP70，全家门店数量为 2181 家，罗森的门店数量仅为全家的 64%，而随着大区加盟模式推出，2018 年门店总数有望达到 2285 家，基本追赶上外资行业龙头门店数量，计划到 2025 年全国门店数达到 10000 家。且 2017 年 3 月较 2016 年 3 月相比，罗森的市场份额从 9.3%提升到 11%，根据海通证券 2015 年的研究报告显示罗森市场份额仅为约 2%，进一步体现了企业良好的发展趋势。此外在罗森重点布局的长三角区域，在上海已经建设完成第一中心，2018 年 3 月在无锡的江阴建设成配送中心，辐射苏北，以及无锡。罗森计划在上海金沙段建设第三个中心，在杭州建设一个物流中心。做到供应链的布局后可以在长三角深度、广度上进一步发展，同时在准时率，欠品率，运输温度管控做到精细化管理。

2013-2015 年度前十大便利店销售额与门店数情况



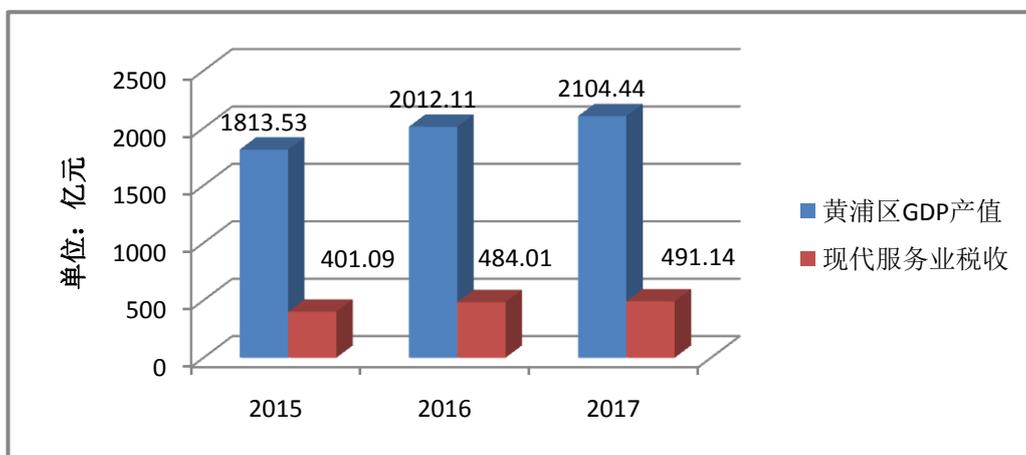
罗森通过本系统平台进一步提升外卖业务，并与美团进行合作，消费者可以在美团线上完成支付，不需要骑手再到店结算。款项由总部结算给各门店。罗森还在不断丰富和完善其加盟模式，区域大区加盟可以做到快速开店，而对于个体加盟商罗森公司能做到物流、运营、系统、商品财务等全方位支持。此外罗森公司重点关注差异化布局，开设相关符合年轻人潮流的主题店，如“上港主题店”“哔哩哔哩主题店”，通过这些特别主题 IP，顾客会自主转发，这对于品牌宣传本身就是良性循环。实际上这也是罗森试图差异化于全家和 7-11 等其他便利店的特色之一。罗森公司还非常关注自有品牌产品的研发，其自有品牌产品数量超过 40%，如“甜品”、“盒饭”，这些产品除了有更好的利润贡献外，也能进一步提升客户忠诚度和黏性。以上这些都是罗森公司的核心竞争力体现。

黄浦区服务业发展影响力建设情况：从 2007 年开始通过“服务业引导资金项目”等一系列项目进一步扶持相关实施企业的发展，这样又有助于反作用提升整个黄浦区服务业，尤其是高新技术服务业和互联网信息服务业的高速发展，同时也有助于黄浦区经济发展，形成政

府和企业双赢的良好发展态势，发现并培育了一批好项目、好企业、提升服务整体质量和能级水平，打响“上海服务”品牌。

评价小组通过与黄浦区发改委座谈了解到，黄浦区 2015 年-2017 年的 GDP 产值分别为 1813.53 亿元、2012.11 亿元、2104.44 亿元，其中第三产业服务业占比约九成多。现代服务业税收金额 2015 年-2017 年分别为 401.09 亿元、484.01 亿元、491.14 亿元。其中五大新经济税收额在 2017 年达到约 150.13 亿元（新金融、新消费、创意 2.0、大健康、互联网+），以上数据指标都呈现良好的发展趋势。

黄浦区经济数据图表



## C25 社会公众满意度指标

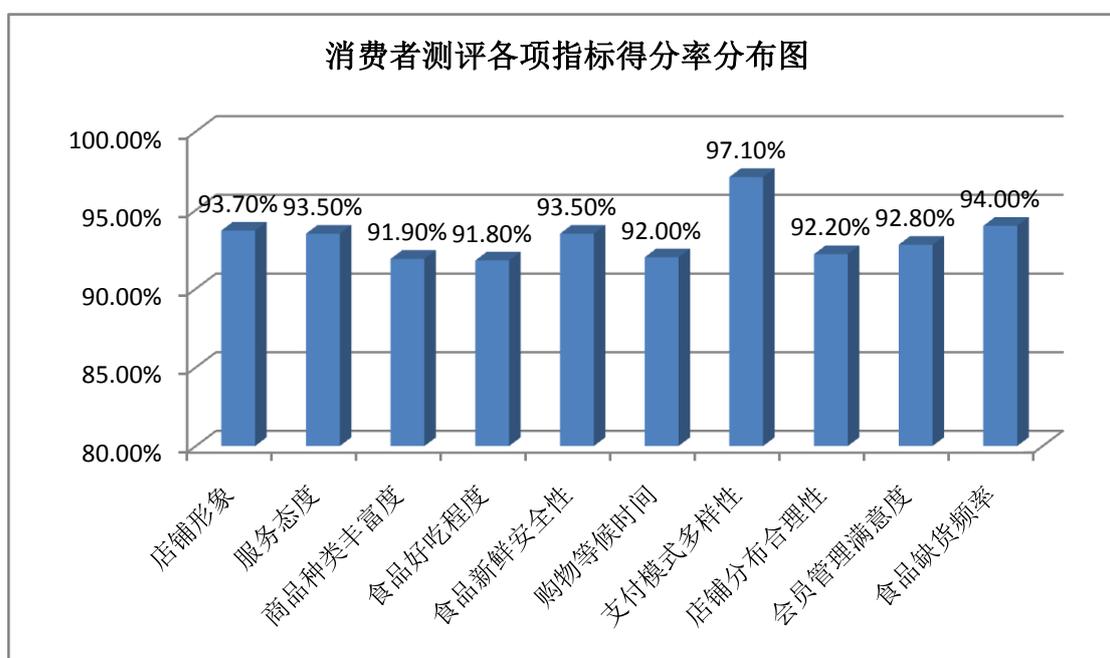
“罗森 LAWSON 区域加盟业务系统筑建项目”的建设完成对于提升罗森公司管理效率，扩大罗森品牌的影响力，以及扩大罗森网点布局和市场占有率等方面有着巨大的促进作用。而本项目完成后最直接的受益者就是罗森公司及其加盟商，间接受益者是广大消费者，增强其对于罗森便利店消费体验。因此本次社会满意度调查，要求罗森公司配合随机抽取罗森便利店加盟商和消费者进行问卷调查。

本次消费者部分者部分调查共收到了有效问卷 100 份，调查的消费者基本肖像描述如下：本次受访者的平均年龄为 25.71 岁，表明罗森便利店的主要消费受众还是面向年轻人；受访者男女比例之比为

49:51，抽样对象比例分配基本平均；受访者中会员比例为 43%，其中消费频率以大于等于每周 3-4 次以上的占比为 78%，表明受访者对罗森便利店的熟悉程度较高，其问卷反馈情况的真实度是相对可靠的。

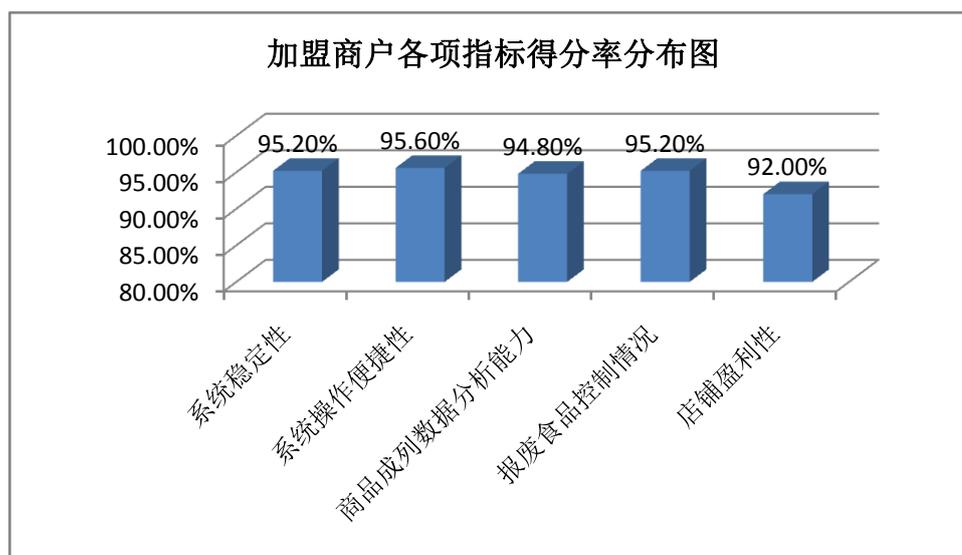
而本次参与社会调查的加盟店主数量为 25 家，商户平均加盟时间约 43.4 个月，且都已使用“罗森 LAWSON”区域加盟业务系统电子平台，表明这对其评价本项目调查具有客观性。

消费者问卷调查主要从“门店形象”、“服务态度”、“商品种类丰富度”、“食品好吃程度”、“食品新鲜安全性”、“购物等候时间”、“支付模式多样性”、“门店分布合理性”、“会员管理满意度”、“食品缺货频率”这十个维度对消费者进行访问，通过数据分析测评消费者对罗森便利店的满意度，以及本项目系统投入使用后对“罗森”品牌的整体提升情况。本次消费者满意度总得分率为 93.25%，整体结果是相对令人满意的，其中对“支付模式多样性”指标得分率最高，得分率为 97.10%；而食品种类丰富度、食品好吃程度、店面密度分部布局指标得分率相对较低。



罗森加盟商问卷调查主要从“系统稳定性”、“系统操作便捷性”、

“商品成列数据分析能力”、“报废食品控制情况”、“门店盈利性”这5个维度对加盟商户进行使用本系统后的满意度调查。本次调查的综合得分率为94.56%，其中“系统稳定性”指标得分率为95.2%、“系统操作便捷性”指标得分率为96.6%、“商品成列数据分析能力”指标得分率为94.8%、“报废食品控制情况”指标得分率为95.2%、“门店盈利性”指标得分率为92%。



社会调查分析报告详见附件5。

#### 四、主要经验及做法、存在的问题和建议

##### （一）主要经验及做法

1. 为贯彻落实国家“互联网+”战略发展要求，通过本项目的实施，使项目单位从主要采取传统零售经营模式的线下企业，转型升级实现为线上线下全产业链“O2O”战略布局，是传统商业创新转型升级的有益探索。

2. 项目实施切实提高了企业的营利能力，为零售和社区服务行业适应新零售市场要求趟出新路。

3. 通过该项目的实施，引导各类社会资本加大对服务业的投入力度，特别是利用新技术来改造提升传统服务业能级和水平，具有示范带动

作用。

4. 引导资金使用，有助于进一步在各服务业领域里发现并培育一批好项目、好企业，提升上海服务的整体质量和能级水平，进一步打响“上海服务”品牌。

## （二）存在的问题

经过综合评价及对评价结论的深入分析，评价小组发现本项目存在如下几个主要问题，以供以后类似的引导资金扶持项目借鉴：

1. 本系统平台目前仅限于本企业内部使用，可试点尝试与政府部门食品安全监管系统对接，系统平台的外溢性效果有待加强。

2. 本系统平台完成后，项目单位未委托第三方机构对系统平台进行检测测试，验收时专家组只能凭项目单位单方面提供的数据材料进行验收。

3. 截止项目完成时，区级引导资金尚未下拨。

## （三）建议和改进措施

1. 为进一步扩大本系统平台使用范围，建议将系统平台中“食品查询追溯”子系统向其他有管理需求中小微食品企业进行对接，提升上海食品安全信息化管理水平；可以尝试试点将“食品查询追溯”子系统与政府相关部门食品安全监管信息平台对接，探索政府部门对于企业食品安全的数字化和全流程监管方式。

2. 为保障平台类项目系统平台质量，建议项目实施主体企业委托第三方有资质的检测机构对系统平台进行测试，将相关测试报告可以作为项目验收依据，便于专家组给出更加合理的验收结论。

3. 为进一步发挥专项资金的引导作用，尤其是助力资金链紧张的初创型公司、小微公司，目前，项目已验收，市级第二笔引导资金（尾款）已按程序请款，建议区级引导资金借鉴市级引导资金分批次按比

例拨付引导资金的方式予以支持。