

呼和浩特市 2024 年福利彩票网点服务 项目绩效评价简版报告

评价机构：中景瑞晟（北京）管理咨询有限公司

二零二五年十一月

呼和浩特市 2024 年福利彩票网点服务项目

绩效评价简版报告

受呼和浩特市财政局委托，中景瑞晟(北京)管理咨询有限公司对呼和浩特市 2024 年福利彩票网点服务项目开展绩效评价。

一、基本情况

(一) 项目背景

近十年我国彩票行业快速发展，销售渠道、彩种布局等多方面持续优化，2024 年全国福利彩票销售额达 2,079.56 亿元（同比增长 7.0%），募集公益金广泛惠及民生、养老等领域，成为公益事业资金支柱。2012 年起行业开启规范化管理，如今责任彩票建设与公益属性传播成为重点，未来需聚焦渠道夯实、规范管理等方向。

作为自治区首府，呼和浩特福彩实体店形象及规范管理低于全国平均水平，且存在管理不深入一线、问题彩民增多、宣传落实难、销售员培训不足等问题。2020 年高频快开游戏下线带来冲击，但也迎来行业调整的重启机遇。该项目旨在通过优化布局、深化管理提升销量，践行“扶老、助残、救孤、济困”宗旨，以规范管理推动高质量发展，更好履行筹集公益金的使命。

(二) 项目实施内容

该项目主要委托第三方协助项目实施单位完成以下八个方面的服务：

一是彩票销售站点日常管理服务，包括协助完成站点地址变更、站点停开机、站点撤销等业务；按要求开展日常巡检，专管员每月巡查和拜访所辖站点频次不少于2次/家，特殊时期配合专项巡检，且系统需支持相关业务功能；管理各类物料的存储及配送，检查站点物料使用情况；建立健全所辖区域内站点基础数据档案并实时更新，每季度全面校对，同时建立数据信息管理及保密制度；定期开展站点评优活动，系统需支持评优结果查询及与日常巡检管理模块的数据流转。

二是彩票设备维护及维修服务，配备专职维修服务团队，使用彩票设备管理系统开展设备维修，负责站点彩票设备的报修、故障排除等；每年对辖区所有彩票设备进行一次全面维护与保养，每年对呼市站点进行1轮次终端机除尘工作并指导站点做好日常维护。

三是综合培训服务，根据要求制定并组织呼和浩特市内站点进行线上或线下培训，包括对所有新增站点开展含责任彩票解读等内容的建站培训且必须驻店培训1次；专管员在日常巡检中对代销者或销售人员进行含站点标准化建设等内容的上岗培训。

四是营销宣传服务，协助、策划及组织辖区内站点开展营销宣传活动，每季度不少于1次，形式包括图文、海报等，且需按项目服务周期制定并展示详细的营销宣传服务计划和内容。

五是即开型彩票服务，按照市福彩中心要求落实即开彩票存储、配送等制度与流程，开展即开彩票展示督导、铺货检查等工作，设即开彩票订购专线和管理系统以收集站点订购信息。

六是社会渠道建设与运营服务，开发传统彩票销售站点无法覆盖的“兼营化”连锁渠道网点，主要针对连锁商超等流量大、转化率高的场景，制定设备投放计划、销量目标和运营服务方案，组建专业团队，运用管理手段和技术设备完成目标。

七是福彩旗舰形象店运营，运营“乌兰察布东路全票种销售体验一站式服务大厅”和锡林南路万锦福彩旗舰形象店，传递福彩公益理念，万锦厅旗舰店打造“公益服务+形象展示+彩票销售综合空间”，支持全品类彩票销售，提供便民服务，同时做好人员、运营及安全管理，提供相关方案。

八是项目实施保障服务，要求服务单位组建不少于 40 人的专业团队，该团队需为网点管理、营销宣传、维护服务及培训等核心工作提供支撑。整体团队配置贴合服务需求，可有力保障各项工作推进。

（三）项目绩效目标

为确保福利彩票网点服务规范高效、合规运营并彰显公益属性，该项目目标为：以全流程标准化服务覆盖网点管理、设备保障、能力提升、市场拓展、品牌塑造等核心环节，达成“基础服务扎实、响应高效及时、业务拓展有序、公益属性凸显”的整体效果。传递“扶老、助残、救孤、济困”宗旨与“公益、

阳光、责任”品牌形象，践行“多人少买、理性购彩”理念，最终实现网点运营效率提升、服务质量达标、市场覆盖扩大、公益价值深化的综合成效。

（四）项目预算执行情况

该项目预算资金总额为 574.5 万元，全部为财政资金。该项目实际支出资金总额为 234.5 万元，预算资金执行率为 40.82%。

二、绩效评价工作开展情况

本次绩效评价工作，充分结合《呼和浩特市预算支出绩效评价管理办法》（呼政办字〔2020〕77号）等相关要求，设定绩效评价指标体系，在遵循项目支出绩效管理原则和流程的基础上，结合项目实际情况，科学设置指标权重。在工作中，选聘具有丰富经验的财务、绩效专家，保障评价工作的有效开展。按照呼和浩特市财政局及监管要求，通过实地调研、案卷研究、走访座谈彩票销售服务点、专家评阅等方式进行现场评价，对项目决策、过程、产出、效益的四个方面进行综合评价，形成此次评价意见。

三、综合评价情况及评价结论

通过综合评价，福利彩票网点服务项目绩效评价的综合得分为“80.1”分，绩效评价等级为“良”，具体得分情况见下表：

福利彩票网点服务项目绩效评价得分表

一级指标	分值	得分	得分率
决策	16	11.4	71.25%
过程	19	12.4	65.26%
产出	35	31	88.57%
效益	30	25.3	84.33%
合计	100	80.1	80.1%

总体结论：总体来看，呼和浩特市福利彩票网点服务项目在决策环节的立项合规性、过程中的制度执行力、产出的服务交付质量及效益的核心目标达成上均表现较好，项目整体契合福利彩票事业发展需求，实现了销售额增长与公益价值提升的双重成效。但项目管理仍存在明显短板：预算测算依据不充分、执行效率低；管理制度的适配性与更新及时性有待加强；服务满意度的细节提升与成本支出的精准管控仍需发力。未来需聚焦预算全流程管理优化、制度体系完善及服务精细化升级，进一步提升项目的规范性与实效性。

四、主要经验及做法

行业发展至今，因经济、人口、受众等客观因素，各行政区之间网点数量、单机销量差距明显。科学分区在保证高效开展工作的同时，打造区域优劣互补布局。合理的区域划分，是打造科学管理体系、有效监管机制、优质业务服务的基础。为了卓越地完成呼和浩特市福彩网点管理服务工作，达到项目预期，根据呼和浩特市区域分布情况，并以呼和浩特市福彩现有

在售网点数量为参照，将呼和浩特市福彩市场划分为五大管理服务区域，即：赛罕区、新城区、回民区、玉泉区和其他旗县（武川县、和林格尔县、清水河县、土默特左旗等）。福彩中心对接项目负责人，项目负责人对应部门经理，部门经理对应下属专管员，专管员对应所辖区域网点，整体工作行如流水、繁而不乱。

五、存在的问题及原因分析

（一）预算资金分配不合理

该项目资金分配按照合同需求分配年度资金，资金分配有相关文件依据，但是资金分配额度合理性一般，与项目实施单位实际适应性不强，该项目为跨年度项目，结合具体合同约定测算：2024 年服务合同总金额 336 万元，根据约定 2024 年仅需支付 30%即 100.8 万元，剩余 235.2 万元当年无需支付；同时依据 2023 年服务合同约定，2024 年需支付 2023 年度服务费 234.5 万元。

预算编制存在科学性与合理性不足的问题，核心原因在于编制依据较为单一且与项目实际脱节。编制过程中过度依赖合同文本中的笼统资金分配框架，未结合跨年度项目的阶段性实施需求与支付节点进行精准测算，对合同约定的支付比例未充分落实到年度预算额度核定中，缺乏对当年实际应付款项的精细化拆解。同时，编制阶段未与业务部门就年度资金需求进行

充分对接，仅依据合同框架分配资金，导致资金额度与当年实际支付需求不符，出现部分资金当年无需支付的闲置情况。

（二）彩票站点服务管理工作存在短板

通过对彩票销售站点的实地访谈。与调查发现，彩票管理服务工作推进有力、成效突出，设备运维跟踪及时到位，人员服务专业规范，整体管理服务水平较高，但部分服务仍有提升空间，具体如下：

一是当前福利彩票禁止向未成年人售卖的宣传不到位问题十分突出，销售站点的售票窗口、电子屏等醒目位置多无合规宣传物料，既有标识也常因尺寸狭小、被遮挡或褪色而难以辨识。部分站点工作人员对疑似未成年人及家长不主动提醒解读，服务管理团队宣传仅局限于站内，向校园周边、社区等重点区域及青少年群体延伸较少，难以形成广覆盖的认知氛围。

二是彩票机器兑奖提现功能目前尚未开通，正由上级统一推进调试部署工作，项目单位需全程跟踪进度，但当前核心问题在于“未开通原因”的解释传导严重缺位：上级部门明确该功能需完成系统兼容性测试、资金结算链路核验、安全风险体系搭建等关键前置环节，且需同步对接银行支付通道完成权限配置，各项流程均需严格按合规标准推进，导致开通时间暂未确定。但项目单位未将这些未开通的核心原因、当前调试进展及预计推进节点同步给站点工作人员，仅简单告知“功能待开通”。站点工作人员因不掌握背后的合规要求与技术筹备逻辑，

面对购彩者“为什么没开通”“是不是设备有问题”等疑问时，无法给出具体解释，只能以“不清楚”“等上级通知”敷衍回应。这种原因解释的缺失直接引发购彩者对功能开通合理性的质疑，削弱服务信任度，易滋生不满情绪。

禁止向未成年人售卖的宣传不到位和兑奖提现功能解释缺位产生的主要原因在于管理服务的精细化与传导机制存在短板。对于未成年人禁购宣传，管理方未建立统一的物料标准、现场监督考核机制及延伸宣传指引，对站点宣传执行情况缺乏有效约束与指导，导致站点因重视不足出现物料缺失、提醒缺位等问题；对于兑奖提现功能解释缺位，核心是项目单位与站点间的信息传导体系不畅，未将信息解读成效纳入站点服务考核，致使上级政策与筹备情况无法有效触达一线工作人员，最终呈现服务端的响应乏力。

（三）项目制度脱节实际，亟待更新

项目现行试行制度《呼和浩特市福利彩票市场管理员制度（试行）》与实际运营存在明显脱节，部分条款对项目流程的规范缺乏适配性，既无法有效发挥约束与指导作用，也在一定程度上增加了项目管理的冗余成本，削弱了团队执行效率。具体如下：

一是即开型彩票全流程管理缺失。合同服务内容明确要求落实即开彩票存储配送流程、真票展示督导、铺货检查、渠道拓展及新品反馈。但现行制度仅提及“即开票送票及时性”纳

入考评，未对存储规范、展示督导、渠道拓展等核心环节作出规定，导致即开型彩票管理缺乏制度依据。

二是制度与服务内容的标准冲突，执行逻辑矛盾。站点巡检频次要求不一致，合同服务内容明确“专管员每月巡查和拜访所辖站点频次不得少于2次/家”，但现行制度要求“每周对所辖站点巡查1次”（按每月4周计算，频次为4次/家），两者对核心工作的量化标准冲突，易导致基层执行混乱，且无法与服务验收标准（2次/家）匹配。

三是设备维修责任与时效衔接断层。合同服务内容要求“维修团队30分钟内响应，18时前报修当日解决、18时后次日12时前解决”。但现行制度仅规定市场管理员“接到报修后联系思乐公司人员维修”，未明确管理员自身的响应时限，也未将服务内容中的维修时效标准纳入制度，同时2024年实际承担维修任务的为北京世纪中彩视频传媒技术股份有限公司。现行制度对设备维修的“快速响应”要求缺乏约束，难以落地，且实际服务公司信息未及时更新。

四是制度与服务验收的衔接不足，考评导向偏差。现行制度的业绩考评管理办法中，考评指标仅涵盖“销量、开机率、维修及时性、送票及时性”等，未将服务内容中核心的验收指标（如“每月巡查2次/家”“每季度营销培训1次”“物料过期清除”“即开彩票铺货检查”“数据季度校对”等）纳入考评体

系。这导致制度考评与服务验收标准脱节，市场管理员的工作重点可能偏离服务核心要求，难以通过考评推动服务质量达标。

项目现行试行制度与实际运营存在明显脱节，部分条款对项目流程的规范缺乏适配性，问题根源主要在于两方面：一是制度制定阶段调研不够充分，未全面覆盖项目的实际场景与潜在风险，仅基于通用模板或同类项目经验搭建框架，忽略了项目在技术路径、团队构成、外部环境等方面的特殊性；二是试行制度缺乏动态反馈机制，在推行过程中未及时收集一线执行人员的意见，未能根据项目推进中出现的新情况、新问题进行阶段性调整，导致制度与实际的偏差逐渐累积。

（四）绩效管理工作不规范

项目实施过程中，绩效管理工作实施不规范。具体表现为：满意度指标设置“本部门满意度”不合理，未细化指标且不具有可实现性，模糊的指标难以形成明确的考核标准，导致后续绩效评价缺乏客观依据，无法精准衡量项目或工作的实际成效，易出现“评价走过场”的情况。

预算绩效指标未细化，本质上是制度设计、工作方法等多重因素叠加的结果。从工作机制来看，项目单位尚未建立完善的预算绩效目标编制流程，缺乏对指标细化的刚性要求与指导规范，导致编制人员在工作中缺乏明确依据，往往凭借经验粗略设定指标。从能力与精力层面，预算编制通常涉及多个部门、多项业务，编制人员需兼顾大量基础数据整理与申报工作，若

缺乏专业的绩效评价知识与技能，难以将笼统的目标拆解为具体、可量化的指标。

六、有关建议

（一）系统性破解跨年度项目预算编制难题

针对预算编制不合理问题，需从编制依据、流程衔接、需求对接三方面优化。一是强化预算编制的精准性测算，以合同支付条款为基础，结合跨年度项目年度实施计划，明确当年应支付资金额度，剔除无需支付的资金部分，确保预算额度与年度实际支付需求一致。二是建立预算编制与业务科室的前置对接机制，编制前充分征求业务科室关于年度资金使用的需求与意见，结合其实际运营适配性调整资金分配方案，提升预算的实用性。三是完善合同条款与预算编制的衔接流程，将合同中明确的支付比例、支付年度等核心信息转化为预算编制的硬性约束指标，避免脱离合同实际支付约定盲目分配资金，提高预算编制的科学性与合理性。

（二）以管理统筹与多维举措补服务短板

针对现存短板，需要强化管理侧的统筹与支撑。市场部应统一设计未成年人禁购宣传物料并明确张贴规范，通过定期巡查、随机抽查压实站点宣传责任，同时联合社区、学校开展周边延伸宣传；项目单位需建立兑奖提现功能筹备进展周报机制，梳理未开通原因、调试节点等核心信息形成答疑手册，通过线上培训、现场演示确保站点人员吃透内容，管理服务团队同步

将宣传落实情况与信息解读质量纳入站点考核，以“标准制定－监督落地－培训支撑－考核倒逼”的联动举措补齐服务短板。

（三）以全流程闭环推进试行制度优化

针对试行制度的优化，需从“调研－调整－落地”全流程发力。首先，组织跨部门专项小组，结合项目当前进度与核心痛点，开展全面的制度适配性调研，重点梳理资源调配、节点管控等脱节环节的具体矛盾，其中在评价过程中发现维修维护的考核时效要求较宽，维修处理基本能在1-2小时完成，建议修改考核时效。建立“季度反馈+年度修订”的动态机制，鼓励服务团队通过多种渠道提交问题与建议，及时对不合理条款进行迭代；最后，在制度修订后，通过案例培训、现场指导等方式强化落地效果，确保优化后的制度既符合项目实际，又能充分发挥管理效能，为后续制度正式推行奠定基础。

（四）规范绩效管理工作

建议以《呼和浩特市预算支出绩效评价管理办法》为依据，从制度完善与能力提升双向发力。一方面建立预算绩效目标编制制度，要求按项目类型细化指标核心要素，精准界定服务对象、规范抽样方法、设定量化目标值（参考历史数据或行业基准）及明确数据来源，同步制定分领域指标编制模板与操作流程，形成刚性指导。另一方面强化能力支撑，通过“政策解读+案例实操”培训覆盖编制人员，重点讲解指标拆解方法，配套提供标准化问卷模板与抽样计算器，由综合部对指标模糊、不

合理的项目退回整改，将编制质量与预算安排、单位部门内部考核挂钩，从源头解决指标设置问题，为后续绩效评价提供客观依据，杜绝“评价走过场”。在实际评价过程中发现经济效益指标彩票销售额增长率设置“大于等于 1%”偏低，建议 2025 年或以后年度提高年度目标值。

