

储蓄互助社 小额信贷 创新培训手册



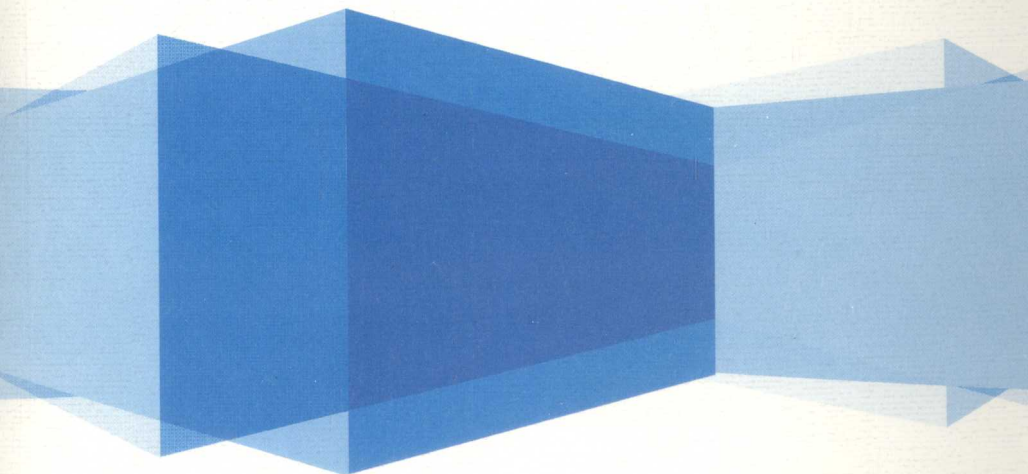
ASSOCIATION
OF ASIAN CONFEDERATION OF CREDIT UNIONS



对外经济贸易大学
国际经济伦理研究中心 编
CENTER FOR INTERNATIONAL BUSINESS ETHICS, FDI

Microfinance Innovation for Credit Unions
— for Trainers and MFI Practitioners

这本关于小额信贷的手册，
不仅是储蓄互助社培训的学习指南，
也是小额信贷从业人员的学习宝典，
更是为低收入群体提供小额信贷服务培训师的操作指南！



中国发展出版社

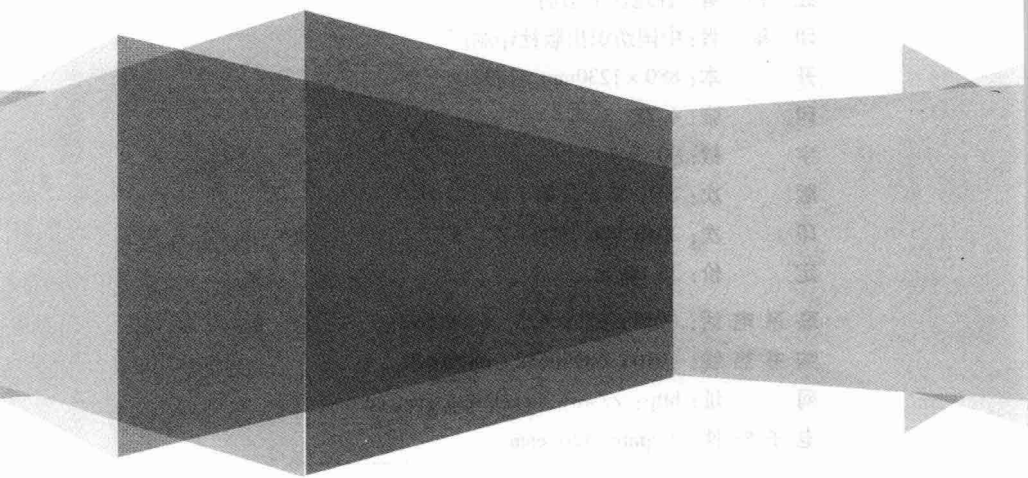
储蓄互助社 小额信贷 创新培训手册



ASSOCIATION
OF ASIAN CONFEDERATION OF CREDIT UNIONS



国际经济伦理研究中心 编
CENTER FOR INTERNATIONAL BUSINESS ETHICS 编



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

储蓄互助社小额信贷创新培训手册/对外经济贸易大学国际经济伦理研究中心编. —北京: 中国发展出版社, 2010. 6
ISBN 978-7-80234-557-7

I. 储… II. 对… III. 农贷—信贷管理—中国—手册
IV. F832.43-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 094429 号

书 名: 储蓄互助社小额信贷创新培训手册

著作责任者: 对外经济贸易大学国际经济伦理研究中心

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: 978-7-80234-557-7

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 中国纺织出版社印刷厂

开 本: 880 × 1230mm 1/32

印 张: 4.75

字 数: 90 千字

版 次: 2010 年 6 月第 1 版

印 次: 2010 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

联系电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮箱: drcpub@126.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换



对外经济贸易大学国际经济伦理研究中心

Center for International Business Ethice. UIBE

朝阳区惠新西街18号罗马花园B座306室，中国北京

邮编：100029

电话：（8610）64973919

传真：（8610）64973946

电子邮件：info@cibe.org.cn

网站地址：www.cibe.org.cn



Association of Asian Confederation of Credit Unions

24 Soi 60 Ramkhamhaeng Road, Bangkok, Bangkok

10240, Thailand

P.O. Box 24-171, Bangkok 10240, Thailand

Tel. (66)2374 3171;(66)2374 5101 Fax:(66)2374 5321

E-mail: accu@aaccu.coop Website:www.aaccu.coop

手册用途和使用指南

手册用途

这本体现了储蓄互助社小额信贷创新方法的创新培训手册，是作为亚洲储蓄互助社同盟会会员的储蓄互助社从业人员继续接受培训和教育的一部分。

1994年以来，储蓄互助社小额信贷创新方法已经被亚洲储蓄互助社同盟会的合作伙伴所应用。它已经在帮助储蓄互助社进行小额信贷培训、政策制定和产品开发方面起到了积极的作用。该方法已经在吸收了亚洲储蓄互助社同盟会伙伴合作社的经验和反馈信息后进行了部分改进。

储蓄互助社小额信贷创新培训手册具有双重目的：它不仅是储蓄互助社培训的学习指南；同时，小额信贷从业人员也可以借助该手册进行自我学习。

本手册希望帮助储蓄互助社人员，扩大他们为社区内低收入人群所提供的服务，将会使受训者和小额信贷机构从业人员达成以下几点学习目标：

- ▶ 学习小额信贷机构（MFIs）可靠及有效的方法；
- ▶ 理解小额信贷政策理论与实践；
- ▶ 明确小额信贷机构的绩效标准和指标；
- ▶ 梳理小额信贷机构的信贷管理体系；
- ▶ 熟练运用储蓄互助社的管理工具；

- ▶ 拓展储蓄互助社产品和服务政策手册；
- ▶ 储备监督和评估储蓄互助社的知识；
- ▶ 认识储蓄互助社领导者在社区中的重要作用；
- ▶ 了解储蓄互助社的发展阶段。

手册使用指南

本培训手册提供给储蓄互助社使用，同时也是为从事小额信贷的人士准备的。全部培训课程共有13部分，每个部分大约持续1~3个小时，全部培训课程计划安排30~35个小时。为了使对小额信贷感兴趣的学员更好地学习，手册的第一章到第五章是全部培训计划的基础部分，特别是关于小额信贷的设计和准备，并且在培训过程中提供学习指南和相关资料。建议使用本手册的学员及时完成课后练习并思考课后问题，以此加深对每一章所包含知识的理解。本手册中关于储蓄互助社管理方面的资料，对每一个处在发展过程中的机构来说都是很好的参考读物。

培训师注意事项

本培训手册是专门为储蓄互助社相关培训准备的。希望通过使用本手册，能够使储蓄互助社的领导及其员工在提供小额信贷服务方面具备良好的知识技能。本手册也是一本介绍储蓄互助社管理工具的很好的参考书，例如如何制定决策及决策过程。

培训准备

目标群体

储蓄互助社小额信贷创新培训手册的主要目标群体，是现在和潜在的储蓄互助社经理和负责小额信贷项目的员工。培训后，学员应熟练掌握小额信贷机构的政策和实务，以及储蓄互助社的管理方法。手册资料也适合作为长期受聘为储蓄互助社经理的进修课程。针对不同的目标群体，部分培训内容可以省去，部分培训内容可以加以扩展。

持续期间

培训手册的全部培训课程共有13部分。每个课程内容持续1~3个小时。总体培训计划持续30~35个小时，也可以用4~5天的时间来完成，时间主要取决于目标群体的个人经验、任职资格以及每天培训时间的长短。培训师必须制定合适的培训时间，建议安排2天时间实地访问小额信贷项目成功实施的储蓄互助社。

培训方法

为了保证学员获得相关知识和技能，培训计划应该采用“参与

式”方法。尽可能把小额信贷项目设计以及储蓄互助社遇到的日常管理问题，融入培训手册各个课程的问题和练习中去。在培训师的帮助下，学员（分组或单独）将通过课后练习和回答问题的方式学到他们需要掌握的知识和技能。培训师要扮演主持人的角色，而不仅仅是一个讲授者。

每个培训学员都会有一些能使别人获益的观点和建议。培训计划的目的就是鼓励学员之间共同分享自己的见解和经验，更好的拓宽与加深对知识的理解。观点共享与学习培训资料本身同样重要，培训师担负着引导学员分享观点、互相学习的责任。

结构

全部培训计划共有13个课程，围绕小额信贷（第一章到第五章）和储蓄互助社管理（第六章到第十三章）两个主题展开。每部分包括以下内容：

- ▶ 培训师指南、学习目标、持续时间、所需材料、培训方法和课程的培训计划；
- ▶ 复制和分发给学员的所有课程材料（习题、案例研究等）。

改编资料

培训师应该先学习手册中的资料，然后决定：

- ▶ 是否执行手册中的培训计划；
- ▶ 是否只讲授部分课程；
- ▶ 是否需要补充一些课程内容。

培训师的决定主要取决于学员的培训需要。

培训师应该认真学习将要讲授的课程，尤其是操作指南和讲义。培训师有权修改部分资料以便能更好地反映当地的实践情况、货币和名称等。这些修改可以帮助学员更好地认识现实状况和增加对资料的理解。

培训师可以根据具体情况灵活地调整、修改和重编学习材料。

准备要派发的资料和其他学习教材

分发给学员的讲义是重要的培训资料。培训师必须检查讲义是否齐全，顺序是否正确，这是开展培训前的必要准备。每次培训内容的补充资料应该尽快地复印好并分发给学员。

培训使用的教具，诸如挂图、卡片、纸张和液晶投影仪，应该提前准备好。应当鼓励学员使用这些教具来展示他们的作业。同时，提供笔记簿，以便学员做好笔记。

自我准备

培训师必须充分熟悉培训资料，我们极力推荐按以下步骤进行：

- ▶ 认真阅读课程指南，确保理解其内容并考虑在培训过程中可能出现的问题；
- ▶ 通过预习所有的练习，预测学员所有可能的答案和反应；
- ▶ 在材料上记下其他恰当实例来佐证提出的观点；
- ▶ 认真作好全部课程的计划，通过预计每部分的时间来制定培训时间表，在必要的时候可以适当地调整时间。

开展培训计划

在使用培训手册的过程中，务请遵循以下建议：

- ▶ 合理安排座位和小组次序，使学员之间能够很好地互动交流，对于国际培训来说，不同国籍的学员可以组成一个小组；
- ▶ 开始培训时，明确培训时间、完成指定练习和小组发言等培训规则；
- ▶ 清晰地介绍课程大纲，并指出大纲变化（如果有的话），最后作出学习总结；
- ▶ 明确每个课程的目标，在黑板或挂图上写出该课程的主要观点，尽可能地运用专业的语言，鼓励学员做好笔记；
- ▶ 避免大部分时间由培训师授课，学员讨论应占总时间的3/4，

学员提问、倾听和有针对性的引导重于授课，鼓励学员回答问题，例如，某个学员讨论太多时，可以要求保持沉默的学员来回答问题；

- ▶ 决不能嘲笑学员的回答或建议，看似简单的回答也可能有一些闪光点，尝试本身就是值得赞扬的；
- ▶ 如果无法回答学员的问题，可以让其他学员来回答；
- ▶ 富有活力，时不时在教室里来回走动，培训师的积极活动有助于使学员保持必要的警觉；
- ▶ 可以邀请更多的讲师，特别是在某一领域极富经验的人员来授课，以进一步丰富培训项目；
- ▶ 学习考察或实地考察之后，安排一堂课让学员反思和评论。

完成培训计划

- ▶ 专门设置一堂课让学员写出培训内容与其储蓄互助社的相关性，以及如何将新学到的知识和技能予以应用，最好要有行动承诺，包括完成时限；
- ▶ 准备好受训学员的结业证书，在毕业典礼上颁发证书，最好邀请培训组织的权威领导来颁发；
- ▶ 准备好培训评估表，或者通过其他方式征求有关培训的意见或建议，要求学员在完成最后一堂培训课时填写培训评估表，评估的结果或者意见/建议，将有助于今后培训项目的顺利开展。

培训结束之后

将学员的行动承诺记录下来。培训结束六个月后，通过邮件或电话联系每名学员，了解其各自承诺的完成情况，对所学知识的熟练运用意味着培训项目的成功。

小额信贷机构从业者注意事项

手册介绍

本培训手册也是为小额信贷机构从业人员，以及对小额信贷项目或储蓄互助社管理工具感兴趣的人员准备的，他们可以将培训手册作为很好的参考资料。

1994年以来，储蓄互助社小额信贷创新方法已经被亚洲储蓄互助社同盟会的伙伴合作社所应用。它已经帮助储蓄互助社在小额信贷培训、政策制定和产品开发方面起到了积极的作用。该方法已经基于亚洲储蓄互助社同盟会伙伴合作社的经验和反馈得到了优化。

这本体现了储蓄互助社小额信贷创新方法的培训手册，是以实施小额信贷项目的储蓄互助社的真实资料为基础认真编写和修订的。因此，亚洲储蓄互助社同盟会可以确信这本手册清晰地阐述了小额信贷实践、政策和产品开发的基本理念。

本参考手册的价值

易于遵循的模式

亚洲储蓄互助社同盟会编写这本培训手册作为实施培训的指南，但它也适合作为小额信贷或储蓄互助社管理方面的学习手册。它以简洁、平实的语言撰写，容易理解。作为学习手册，学员可以在一周内

完成全部的课程，也可以在两周内仔细研读。本手册有两个主题：小额信贷和储蓄互助社管理。使用者可以只选择一个主题或者跳过部分内容有重点地学习。但是，为了更好地学习本手册，建议学员学习13章的全部内容。

各个课程的学习辅助材料

- ▶ 学习指南，指出了本课程的学习目标、持续时间、需要的材料和工作计划；学员应牢记学习目标，为学习该主题内容做好准备；遵守学习时间，调整个人的学习进度；为了使学员更好地理解手册内容，鼓励学员阅读各个课程的“计划”，其中包括温习资料的有关提示；
- ▶ 分发的所有材料（习题、案例等）应全面阅读，并思考作答。

各主题概要

每个课程充分涵盖了主题的内容，每部分内容可以成为一个“快捷”而简明的参考材料。

第一章：小额信贷的基本原则。回顾总结了小额信贷的实施方法，向学员介绍了小额信贷机构的特性，有助于小额信贷机构从业人员优化其制定的政策。

第二章：小额信贷的产品开发。涉及小额信贷政策和产品，如储蓄、贷款以及成立自助团体（SHG）模式。小额信贷从业人员可加以借鉴，设计自己的储蓄、贷款政策和推广机制。

第三章：经营绩效指标。详细解释了用来衡量小额信贷机构增长和可行性的绩效指标，还提供了有关“骆驼管理计划”评级和业绩标准的资料，如“合作社披露指标”和“明珠管理计划”。小额信贷从业人员可以定期地衡量其所在小额信贷机构的绩效，并找出存在的不足。

第四章：信贷管理。强调了小额信贷机构设计和管理贷款推广系

统的适宜方法，从业人员将学会管理自己的贷款组合，特别是贷款定价。

第五章：风险管理、贷款回收及呆账。全面应对提供金融服务过程中遇到的风险、贷款回收和拖欠等方面的问题。本课程将帮助小额信贷机构从业人员制定措施管理风险和控制贷款的拖欠。

第六章：储蓄互助社中的决策制定。这里介绍了储蓄互助社决策制定过程的背景及依据，小额信贷机构从业人员可以为其机构起草一份适合其机构负责人的发展规划。

第七章：理事会的性质。介绍了储蓄互助社理事会的职能（权利、责任和问责机制），从业人员可以为其小额信贷机构制定管理框架并明确其职责。

第八章：储蓄互助社理事会的职能。总结了储蓄互助社理事会的9项公认职能，使从业人员能够设计小额信贷机构官员在实现小额信贷机构的景愿、使命、目标和政策上的职能。

第九章：沟通技巧的拓展。介绍了在组织内部有效沟通的基本概念，从业人员可以采用沟通计划来改进机构内部的沟通。

第十章：产品和服务政策的优化。概述了与储蓄互助社提供的产品和服务相关的政策，从业人员可以起草小额信贷机构产品和服务的政策手册。

第十一章：监控与评估。本课程强调了监控和评估储蓄互助社活动的重要性，还介绍了设计评估方法的步骤，从业人员可以此设计小额信贷机构项目的监控机制和评估方法。

第十二章：储蓄互助社与社区中的领导者角色。在更广泛的意义上提出了储蓄互助社领导在社区发展中的角色和作用，从业人员可以评估小额信贷机构在社区发展中所起的作用。

第十三章：储蓄互助社的可持续发展。讨论了发展的概念和储蓄互助社的发展阶段，从业人员可以识别小额信贷机构的发展阶段并制订下一阶段的计划。

小额信贷的重要性

小额信贷存在的问题主要体现在管理风险和成本上，是否发放没有任何抵押要求的贷款主要取决于借款者个人品格。这样，小额信贷主要作为小额储蓄或者成本较高的贷款。储蓄互助社要学会如何管理或平衡风险与成本，只有这样，储蓄互助社小额信贷机构的管理方法和技能才能得到拓展。小额信贷已经成为第三世界国家减少贫困的流行做法，为贫困者服务的小额信贷机构的组织结构和运营程序相对简单。小额信贷机构主要有以下特有的原则：

- ▶ 提供短期贷款，一般是3~6个月；
- ▶ 提供小额初始贷款，如开始先提供××美元，以后逐步增加；
- ▶ 关注运营资金，非用于购置机器、设备或资产；
- ▶ 记录借款人的品格和过往表现，如还款和储蓄习惯；
- ▶ 贷款种类多元化，不同种类的储蓄和贷款方式；
- ▶ 简化服务程序，简化贷款格式，减少贷款的书面规定；
- ▶ 专注本地市场，关注社区需要什么样的服务；
- ▶ 缩短贷款过程；
- ▶ 联合储蓄——强制性储蓄（小额和定期）；
- ▶ 形成团结团体或自助团体；
- ▶ 提供培训；
- ▶ 贷款价格足以弥补成本。

储蓄互助社采用小额信贷的一个重要方式是形成自助团体，自助团体意味着要承担无限责任。这一概念是一百多年前由德国的雷弗森所提出的，是为建立信任和信心、分享资源以及改善贫困者生活水平而提出的策略。

序 言

最近30年，中国经济的快速发展已成为人类历史上最波澜壮阔、最激动人心的变革之一。其中，一个重要特征是中国农村社会经济的巨大变化，由于中国特殊的人口和资源条件，决定了加快从小规模、零星分散、自给自足的小生产向规模化、组织化、专业化的农业经营的转变，不仅是现阶段中国农村经济和产业发展的政策目标，也将构成未来相当长一段时间内中国农村社会发展的战略方向。

然而，在欧美和亚洲的部分发达国家和地区，自20世纪50年代、乃至更早的20世纪初就已完成了上述转变。在此过程中，除了政府和市场的力量之外，农村中自下而上、自发形成的各类社会经济组织发挥了巨大作用，成为重要的第三种力量。特别在亚洲的一些国家和地区，如韩国、日本、泰国和我国台湾地区，各种民间合作金融信贷机构扮演了重要角色。这里，最著名的就是2006年诺贝尔奖获得者穆罕默德·尤努斯创立的孟加拉格莱珉银行。

本书介绍的储蓄互助小额贷款，正是这种民间金融服务范式的一种代表。这本小册子的最大特点是，系统地介绍了储

蓄互助小额贷款的基本知识、产品开发、信贷管理、风险控制的方法和操作技术，并从经营管理的角度对小额信贷的组织、领导、管理、控制和可持续发展进行了全面讲解，内容深入浅出，具有较强的可操作性，非常适合我国中小信贷机构和农业互助小额信贷合作社的实践者和研究者参考使用。

特别值得一提的是，引进这本小册子的苏国荣先生几十年来一直从事储蓄互助小额贷款的事业，参与创立了亚洲储蓄互助同盟会，是小额贷款方面的专家。苏先生不仅具有丰富的理论和实践知识，近年还多次前往云南、山东等地的农村进行调研，对国内农村情况非常熟悉。这本小册子的许多内容正是为国内读者编写的，具有很强的针对性和实用性。

进入21世纪以来，随着中国政府在农业产业化、新农村建设和城乡统筹方面的推进，特别是近年来对农村金融支持力度的不断加大，发展农村小额信贷项目的政策环境将越来越宽松。目前，一批农民专业合作社和乡村银行已在全国很多地区迅速展开，为发展新型互助合作小额信贷打下了基础。今后随着我国农村经济体制改革的深入，我们相信，各种互助合作信贷服务将会有一个更大的发展。期待这本小册子能为推动我国农村互助合作小额信贷事业的发展发挥启蒙和促进作用。是为序。

北京大学中国信用研究中心主任 章 政

2010年2月于北京

前言

金融服务已经成为第三世界国家扶贫攻坚计划的一个重要方面。此类项目的启动看上去与促进可持续发展并没有太多联系，但应考虑到提供金融服务可以缓解贫困问题。而事实上，大多数金融服务的短期目标只关注于少数的社会群体。

提供金融服务的合作社诞生于1854年，它向农村社区提供金融服务的职能，在过去几年里开始得到社会的认可。

目前，合作社或储蓄互助社必须顺应不断变化的市场环境。储蓄互助社往往因此而需要提高其产品和服务的质量，以满足其社员的现实需求。而且，为了应对这些问题，合作社必须拥有更多、更优秀的领导者，他们需要具备出色的领导才能与高超的人际沟通技能。只有这样，一个有远见的领导者才能确立储蓄互助社未来的愿景和使命，并帮助人们实现他们有能力达成的愿望。

因此，在培养储蓄互助社领导者方面，培训和教育发挥着极其重要的作用。培训可以使其获得勇担风险、规划长期愿景等管理技巧，并能从容应对各种不断变化的环境挑战。对于储