



微小企业金融丛书

WEIXIAO QIYE JINRONG CONGSHU

SOCIAL PERFORMANCE
MANAGEMENT STUDIES
ON MICRO FINANCIAL INSTITUTIONS

微型金融机构 社会绩效管理研究

李镇西 编著

 中国金融出版社



微小企业金融丛书

WU XIAO QI YE JIN RONG CONG SHU

SOCIAL PERFORMANCE
MANAGEMENT STUDIES
ON MICRO FINANCIAL INSTITUTIONS

微型金融机构 社会绩效管理研究

—— 李镇西 编著 ——

 中国金融出版社

责任编辑：孔德蕴 戴早红

责任校对：刘 明

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

微型金融机构社会绩效管理研究 (Weixing Jinrong Jigou Shehui Jixiao Guanli Yanjiu) / 李镇西编著. —北京: 中国金融出版社, 2012. 4

(微小企业金融丛书)

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6264 - 5

I. ①微… II. ①李… III. ①金融机构—社会效应—研究—中国
IV. ①F832. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 016348 号

出版

发行

中国金融出版社

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 169 毫米×250 毫米

印张 8.75

字数 152 千

版次 2012 年 4 月第 1 版

印次 2012 年 4 月第 1 次印刷

定价 33.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6264 - 5/F. 5824

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

MEMBER LIST OF THE EDITORIAL COMMITTEE

编委会成员名单

主 编：李镇西

副主编：金 岩 王慧萍 武仙鹤

成 员：刘 鑫 赵梦琴 魏丽峰
张晋东 杨维东 王 娟
张晓娟 王振宇 李晓梅
塔 娜 张 莎 杜 萍
韩婷婷 张国强 卢 丽
胡乃鹏 张 坤 王文平

总 序

微小企业是解决就业的主要渠道，我国很多人创业往往是从微小企业起步的。作为世界上人口最多的国家，大力发展微小企业对于我国解决就业、稳定社会和促进经济社会和谐健康发展，无疑具有重要的战略意义。同时还应看到，有一部分创业者从经营微小企业起步，经过一段时间的磨炼，逐步成长为优秀的企业家，其原来经营的微小企业也逐渐成长为小企业、中型企业，甚至大企业，从而在国民经济中扮演起更关键的角色，发挥着更重要的作用。因此，微小企业的重要性显然不应被低估。

自1998年成立以来，包商银行就高度重视为微小企业提供金融服务。2005年11月23日，国家开发银行与包商银行签订微小企业贷款项目合作协议，标志着包商银行在全国率先启动“中国商业可持续微小企业融资项目”，成为全国首批与国家开发银行进行该项目合作的商业银行之一。包商银行本着“先固化，后优化”的原则，积极引进国际先进的微小企业贷款技术，逐渐打破对抵押和担保的崇拜，建立起“重现金流、重盈利能力、轻抵押担保”的信贷评价机制，并结合我国国情在经营理念、经营管理模式、信贷技术、队伍建设等方面不断创新，探索出了一条独特高效的微小企业金融服务之路。

微小企业金融和微小企业信贷有着明显的区别，这不仅仅是因为微小企业金融比微小企业信贷覆盖了更多的业务领域，比如票据、结算、债券、担保、财务顾问、投资理财、保险等，更重要的是，微小企业信贷体现的是以产品为导向的经营理念，而微小企业金融体现的则是以客户为导向的经营理念。通过为广大微小企业客户提供全面的金融服务，不仅方便了客户，为客户节约了财务费用，而且大幅提高了银行的经营效率，进而提高了微小企业金融业务的商业可持续性。

开展微小企业金融业务要求信贷员通过与客户的交流获取大量的“软信息”，以判断客户的还款意愿和还款能力，因此打造一支高素质、能吃苦、



有耐心、能深入基层的信贷员队伍对于开展微小企业金融业务极为重要。包商银行在引进微小企业贷款技术之初就设立了微小企业信贷部作为微小企业贷款的专营机构，致力于通过专业化队伍、专业化培训和专业化放款来推进微小企业贷款的整体能力建设，成功打造“招聘、培训和放款”三架机器并实现高效运转。截至2010年10月末，包商银行已经选拔培养了一支包括管理团队、培训师团队和专业经营团队在内的803人的微小企业金融专业队伍。单笔100万元（含）以下贷款单月放款能力最高达到5700多笔。转正一年以上信贷员月放款能力达到15笔以上。单个信贷员维护客户数量最高超过200户。无论单月放款能力还是信贷员单产效率均达到世界同领域先进水平。

通过开展微小企业金融业务，包商银行已经逐步形成独具特色的信贷文化，即“没有不还款的客户，只有做不好的银行”的自省文化、“创造客户，创造市场”的营销文化、“只能我等客户，不能让客户等我”的服务文化、“注重现金流”的风险控制文化、“对客户的不诚信行为和信贷员的职业操守问题一律零容忍”的诚信文化。

目前，包商银行微小企业金融业务不仅覆盖了包头、呼和浩特、赤峰、通辽、巴彦淖尔、鄂尔多斯、锡林郭勒、呼伦贝尔等内蒙古自治区三分之二以上的地区，而且延伸到东南沿海的宁波、深圳和西南部的成都，具备了“机构开到哪里微小企业贷款业务就辐射到哪里”的技术输出和异地复制能力。

2009年，包商银行初步建立起与市场需求相适应的事业部制组织架构。在新的事业部制组织架构下，包商银行以客户细分为基础，将原来的微小企业信贷部进一步细分为微小企业金融部和小企业金融部，分别服务于授信100万元（含100万元）以下的微小企业和授信100万~500万元（含500万元）的小企业。事业部制组织架构不仅提高了包商银行的市场敏感性，而且为包商银行打造“客户导向”的商业模式提供了体制和机制保障。

经过近几年的实践，包商银行深刻地体会到，我国微小企业不仅数量巨大，而且充满生机和活力，因此可以说微小企业金融是一个潜力巨大的市场。同时我们也应注意到，不同行业、不同地区的微小企业在资产规模、经营管理等方面也存在较大的差异，这就决定了开展微小企业金融业务的复杂性。只有不断总结和提炼，并紧密结合实践不断加强研究和创新，才能对微

小企业有越来越深刻、越来越准确的认识，微小企业金融的理论和方法也才能越来越科学、越来越有针对性。

正是基于以上考虑，我们投入了大量的时间和精力，综合包商银行近几年的微小企业金融服务实践经验，组织写作了“微小企业金融丛书”。如果“微小企业金融丛书”能够对广大读者尤其是从事微小企业金融服务的读者有所启示、有所借鉴，从而间接地为促进我国微小企业金融业务的发展发挥一定的作用，那么我们将感到万分欣慰。由于理论水平有限，书中不当之处在所难免，敬请广大读者不吝指正。

李镇西

2010年11月20日

前 言

过去的几十年，微型金融在世界范围内取得了长足的发展。作为提供微型金融的主要组织形式，微型金融机构以向穷人、低收入人群和家庭以及微小企业提供金融服务为主旨，在财务绩效上获得成功的同时，也在扶贫与社会发展等社会绩效领域取得了显著成效，因而受到越来越多的个人、组织和政府机构的重视。

然而，尽管受到双重底线的约束，在实践中，基于制度性缺陷或经济利益诱致等因素，一些微型金融机构仍然会经常出现过度关注财务绩效目标而偏离社会绩效目标的现象。这种对社会绩效目标的偏离虽然构成其可持续性发展的基础，但没能使低收入人群得到正规的金融服务和公平发展的机会，从而在现实中引致合法性危机。2010 年印度小额信贷危机的发生影响深远，为世界范围内的微型金融发展敲响了警钟，其发生的原因虽然是多方面的，但过度追求短期利润的冲动使其忽视了应有的社会责任和使命，仍是危机产生的最重要原因之一。因此，对于微型金融机构而言，均衡财务绩效目标和社会绩效目标是至关重要的。

近年来，微型金融机构的社会绩效管理日益受到国际社会的重视，社会绩效被置于同机构财务绩效同等重要的地位。越来越多的微型金融机构开始自觉地以相对公开透明的方式对社会绩效的完成进行有效控制，以减少政府、传统金融机构乃至媒体对其合法性存在给予的质疑。为使微型金融机构能够按照既定的宗旨开展业务，使其服务对象能够真正受益，中国小额信贷联盟积极引进社会绩效概念，举办各种培训班和研讨会，力图开发符合中国微型金融机构社会绩效评价的标准化 CMIX 指标体系。目前看来，这些努力已经取得了初步成果，中国微型金融机构的社会绩效管理虽然刚刚起步，存在的问题较多，但已经具备相应的组织和政策基础。

自 1998 年成立以来，包商银行就高度重视微型金融的发展。其在 2005 年引进德国 IPC 的微型信贷技术以后，微型金融业务更是取得了长足的进步，逐渐探索出了一条独特而高效的发展路径。如今，包商银行已经成为全国城市商业



银行中的佼佼者，尤其在微型金融的经营管理方面颇具特色。而作为提供微型金融的主要组织形式，包商村镇银行近年来也发展迅速，目前已达到 28 家。包商村镇银行不仅在商业上取得了骄人的成绩，同时也在客户权益保护、社会绩效评估和更多的社会责任担当方面进行了可贵的探索，这为中国微型金融机构社会绩效管理提供了典型案例和经验借鉴。

基于以上背景，本书围绕微型金融机构社会绩效管理的基本概念、主要内容、工具指标、评估方法等方面展开讨论，并对国际上微型金融机构社会绩效管理的实践进行了相关分析，探讨中国目前社会绩效管理的相关状况，并以包商村镇银行作为典型案例进行了相关分析。但须坦承的是，对正在飞速发展的微型金融而言，本书所作的努力和探索还不够，唯以期取得抛砖引玉之效果。

目 录

0 绪论	1
0.1 问题的提出	1
0.1.1 微型金融机构在扶贫与社会发展领域取得了显著成效	1
0.1.2 社会绩效管理越来越受到微型金融机构的重视	2
0.1.3 微型金融机构进行社会绩效管理的制度和技术条件日益成熟	3
0.2 研究意义	3
0.2.1 理论意义	3
0.2.2 现实意义	4
0.3 研究思路与逻辑框架	4
0.3.1 研究内容	4
0.3.2 逻辑框架	5
0.4 研究方法	5
1 文献综述	7
1.1 关于微型金融机构绩效目标的争论	7
1.1.1 “制度主义”与微型金融机构绩效目标	7
1.1.2 “福利主义”与微型金融机构绩效目标	9
1.2 关于微型金融机构社会绩效评价的工具或指标	10
1.3 关于微型金融机构对社会绩效的贡献	11
1.4 简要评价	15
2 微型金融机构与社会绩效管理的概念、目标及关联	16
2.1 微型金融机构的概念、特征及类型	16
2.1.1 微型金融机构的概念	16
2.1.2 微型金融机构的特征	17
2.1.3 机构类型	17



2.2 微型金融机构的假设与创新	18
2.2.1 微型金融机构的主要假设	18
2.2.2 微型金融机构的主要创新	19
2.3 社会绩效的概念界定、测度及影响因素	23
2.3.1 社会绩效的概念界定	23
2.3.2 社会绩效的测量方法	25
2.3.3 影响社会绩效的决定因素	26
2.4 微型金融机构双重“目标—管理”模式的内在逻辑	27
2.4.1 双重目标：实行双重绩效的内在需求	27
2.4.2 双重管理：平衡推进双重目标的动态过程	29
2.5 微型金融机构实施社会绩效管理的作用及意义	30
2.5.1 客户：惠及目标客户，改变客户生活	30
2.5.2 机构：协同财务绩效	31
2.5.3 投资或捐赠方：透明绩效吸引资金进入	31
2.5.4 环境：行业与社区	32
3 微型金融机构社会绩效管理的内容、特征与逻辑框架	33
3.1 微型金融机构社会绩效管理的宗旨和目标	33
3.1.1 微型金融机构社会绩效管理的宗旨	33
3.1.2 微型金融机构社会绩效管理的目标	34
3.2 微型金融机构社会绩效管理系统与战略规划	34
3.2.1 微型金融机构社会绩效管理系统构建及内部组织岗位职责	34
3.2.2 微型金融机构社会绩效管理战略规划	37
3.3 微型金融机构社会绩效管理信贷方法与产品	41
3.3.1 微型金融机构社会绩效管理信贷方法	41
3.3.2 微型金融机构信贷产品分析	47
3.3.3 微型金融机构信贷产品的设计与开发	51
3.4 微型金融机构社会绩效管理内外部审计	53
3.4.1 微型金融机构社会绩效内部审计	53
3.4.2 微型金融机构社会绩效外部审计	58
3.4.3 微型金融机构社会绩效内部审计与外部审计的关系	59
3.4.4 微型金融机构社会绩效审计的特征、目标、工具与流程	59

3.4.5 微型金融机构社会绩效审计发挥作用的方式与途径	61
3.5 微型金融机构社会绩效管理的逻辑架构和路径	62
3.5.1 微型金融机构社会绩效管理的逻辑架构	62
3.5.2 微型金融机构实现社会绩效管理的基本路径	63
4 微型金融机构社会绩效管理：工具指标、方法与评估	66
4.1 社会绩效管理指标的几个关键维度	66
4.2 微型金融机构社会绩效管理指标体系及应用	69
4.2.1 微型金融机构社会绩效管理指标体系的总体要求及其遵循的 原则	69
4.2.2 微型金融机构社会绩效管理指标体系的具体内容	71
4.2.3 微型金融机构社会绩效管理指标体系的应用分析	75
4.3 微型金融机构社会绩效指标与治理结构	75
4.3.1 治理结构的一般含义及微型金融机构的特殊性	76
4.3.2 几种微型金融机构的治理结构	77
4.3.3 微型金融机构社会绩效与治理结构的关系	79
4.4 微型金融机构社会绩效管理的原则及方法	81
4.4.1 微型金融机构社会绩效管理的原则	81
4.4.2 微型金融机构社会绩效管理的方法	82
4.5 信息收集、评估与社会绩效管理战略提升	83
4.5.1 社会绩效信息反馈	83
4.5.2 社会绩效的评估	84
4.5.3 微型金融机构社会绩效战略提升	85
5 微型金融机构社会绩效管理：国际实践、经验与启示	88
5.1 微型金融机构社会绩效管理的国际实践及经验	88
5.2 印度小额信贷危机及其在社会绩效管理方面的警示	92
5.3 一些启示	95
6 中国微型金融机构发展及社会绩效管理实践	97
6.1 中国微型金融机构的产生与发展	97
6.1.1 中国微型金融机构的产生与发展	97
6.1.2 中国微型金融机构的类型及特点	99



6.2	中国微型金融机构社会绩效管理现状	101
6.3	中国微型金融机构社会绩效管理存在的问题	103
6.4	促进中国微型金融机构社会绩效管理的对策分析	104
6.5	中国微型金融社会绩效管理——包商经验	106
6.5.1	包商村镇银行社会绩效管理案例	106
6.5.2	包商小额贷款公司社会绩效管理案例	109
7	结论与展望	113
7.1	主要结论	113
7.2	未来与展望	114
附表	微型金融机构社会绩效管理情况调研问卷	116
参考文献		121

0 绪 论

0.1 问题的提出

0.1.1 微型金融机构在扶贫与社会发展领域取得了显著成效

依据世界银行扶贫咨询委员会的定义，微型金融（Microfinance）是指向穷人和低收入人群提供的金融服务。微型金融包括小额信贷、储蓄、汇款和保险等服务，在实践中，小额信贷是微型金融的核心业务。微型金融是在传统金融之外发展起来的一种新的金融服务形式，以孟加拉国的穆罕默德·尤努斯教授在 20 世纪 70 年代发起致力于解决穷人金融服务问题的乡村银行项目为开端，随后在广大发展中国家兴起，并成为传统金融的一个有益补充。作为提供微型金融的主要组织形式，微型金融机构（MFIs）以穷人、低收入人群和家庭以及微小企业为目标客户，向其提供信贷、储蓄、保险、转账服务和其他金融产品服务。其主旨在于通过向贫困人群或微型企业提供微型金融服务，使其获得自我生存和自我发展的机会，尽管微型金融机构具有商业性目标得以保证其可持续发展，但在多数发展中国家，基于社会性目标的约束，微型金融的兴起更多是因为这一金融服务所具有的扶贫或强福利特征。

过去的几十年，微型金融机构在全世界尤其在广大发展中国家迅猛发展，在扶贫与社会发展领域取得了显著成果。19 世纪 70 年代，孟加拉国格莱珉银行微型金融实践成功，尤其是其 GB 模式成为引领全球微型金融发展的潮流和典范，此后，发展中国家的微型金融实践由于得到政府的支持而兴起。1995 年扶贫协商小组（CGAP）的成立标志着微型金融被世界主流组织所接受，1997 年首届微型金融峰会的召开标志着微型金融发展进入了一个新的阶段，2005 年被命名为“微型金融年”。目前，微型金融已遍及五大洲近 60 个国家和地区，微型



金融在世界范围内取得了引人注目的成功。与此同时，微型金融在扶贫与社会发展领域也取得了显著的成效。截至 2010 年，孟加拉国乡村银行已经向 750 万人贷款（其中 97% 是女性），帮助 65% 左右的借款人及其家庭成功脱离了贫困线，GB 模式在孟加拉国确实起到了减少贫困的作用。在印度尼西亚、印度和非洲等国家和地区，微型金融也被证明对穷人的福利和金融服务深化都有着重要的作用，对反贫困工作有着积极的贡献（Islam, 2009）。中国于 20 世纪 90 年代推行小额信贷服务，揭开了微型金融发展的序幕；2005 年实施农村金融新政，降低农村金融准入门槛，允许各地成立商业性小额贷款公司试点；2006 年底银监会开始村镇银行试点，在国家政策扶持和监管机构大力推动下，村镇银行获得迅速发展。统计数据表明，截至 2010 年 6 月底，农村信用社发放贷款达到 19 470 亿元；截至 2010 年 11 月末，中国小额贷款公司已由 2008 年的不到 500 家发展到 2 451 家，共有从业人员 24 742 人，贷款余额 1 741 亿元。尽管对微型金融的扶贫与社会发展绩效评价的研究成果不多，但在既有研究中，大多数都认为微型金融在提高农民收入、改善农业环境和促进农村发展以及提升社会福利等方面都具有积极而显著的作用。

0.1.2 社会绩效管理越来越受到微型金融机构的重视

社会绩效管理是微型金融机构为实现其社会目标（帮助贫困、低收入人口和微型企业等弱势群体发展），通过设定指标、开展经营管理等方式，产生社会绩效的过程。微型金融机构实施社会绩效管理，不仅是由其宗旨和目标决定的，也是由微型金融行业的利益相关方的利益要求所决定的。微型金融机构实施社会绩效管理，不仅可以让机构的管理者在财务绩效和社会绩效之间实现均衡发展，有利于对财务绩效的控制，也能够向捐助者和投资者证明其双重回报，从而有可能吸引更多的资金，同时也可以产生真实的社会绩效指标，让公众对微型金融机构有更加全面的了解。2010 年 10 月以来，印度安德拉邦的小额信贷危机，给印度全国乃至世界上其他地区的小额信贷机构都敲响了警钟。尽管存在多方面的原因，但过度追求财务绩效而忽视社会目标，纪律松弛和社会目标原则受到腐蚀是主要根源之一。这也迫使越来越多的微型金融机构开始自觉地以相对公开透明的方式对社会绩效的完成进行有效控制，以减少政府、传统金融机构乃至媒体对其合法性存在的质疑，同时也有利于提升自身的社会形象，这使得微型金融机构的金融行为越来越趋于其目标和宗旨。

0.1.3 微型金融机构进行社会绩效管理的制度和技术条件日益成熟

社会绩效管理的实施是一项较为复杂的系统工程,不仅涉及绩效管理系统与战略规划、信贷方法与产品设计、内外部审计,还有相关的工具指标体系设计以及信息的反馈和对最终结果的评估等。微型金融机构实施社会绩效管理,不仅有内在的意愿和动力,同时也必须具备一定的制度和技术条件。随着社会绩效管理理念的不断深入,许多国际组织也积极推动微型金融机构实施社会绩效管理,国外微型金融机构的实践使得社会绩效管理的流程、方法和技术日渐完善;同时,微型金融投资机构也开始将社会绩效管理作为考察评估投资对象的重要内容之一,小额信贷行业也将社会绩效评估作为整个评级的重要组成部分,国际著名的“小额金融信息交流市场”网站(Mix Market)也开始要求挂牌机构公布自己的社会绩效指标。最近,由中欧、东欧和新独立国家建立的社会绩效网络启动基金发起了一项新的呼吁:社会绩效(SP)网络启动基金,最初目的是希望通过小额信贷机构来增强社会绩效实施过程和实施工具的执行力度和透明度,新近发出了亚洲、东欧和非洲国家的小额信贷机构旨在支持SP活动的呼吁。SP的目的是增加客户的福祉,同时帮助小额信贷机构收集和有效利用相关信息,以便于适应和提高组织效能的产品体系。这些都在一定程度上为社会绩效管理在微型金融机构中的实施创造了良好的条件。

0.2 研究意义

0.2.1 理论意义

微型金融作为一种更为有效的促进社会弱势群体发展的金融形式,已经成为传统金融的重要补充。然而,由于微型金融长期以来游离于传统金融理论框架之外,有关微型金融的相关理论研究未能受到足够的关注和重视,使其一直滞后于实践的发展。现今,作为微型金融的主要载体,微型金融机构的社会绩效管理问题随着其内外部制度和技术条件的成熟,逐渐受到重视。但是,有关微型金融机构实施社会绩效管理的理论基础何在,微型金融机构社会绩效管理的内容、特征以及相关的工具指标有哪些,微型金融机构社会绩效管理有哪些方法和评价准则等问题,目前的研究尚处于起步阶段。毫无疑问,解答上述问



题,不仅能够为微型金融机构实施社会绩效管理奠定理论基础,而且能够从微型金融机构的角度系统构建社会绩效管理的逻辑框架,弥补该方面研究的不足,这也成为本书研究的一个主要目的。

0.2.2 现实意义

该书对微型金融机构社会绩效管理问题的研究,不仅具有重要的理论意义,尤其对于当前正在迅速发展的中国微型金融也同样具有重要的现实意义。20世纪90年代以来,中国开始启动发展小额信贷,揭开了微型金融发展的序幕。此后,由于政府政策的支持和扶持,微型金融在中国的发展取得了显著成效,成为政府扶贫和解决许多社会问题的重要方式。有关中国微型金融机构社会绩效管理的现状如何,当前的社会绩效管理还存在哪些问题,采用哪些符合中国国情的社会绩效指标给予评价等问题的解答,既有利于对微型金融机构的社会绩效贡献给予客观评价,为其未来的发展提供借鉴,同时也有利于政府对微型金融发展的合理监管,使其发展与自身的宗旨和目标相一致。

0.3 研究思路与逻辑框架

0.3.1 研究内容

本书在既有研究工作的基础上,对微型金融机构实施社会绩效管理进行了深入分析,重点围绕以下几个问题展开。一是有关微型金融及微型金融机构社会绩效管理的基础理论。在国内外文献分析基础上,着重对微型金融机构与社会管理的概念、测度及双重“目标—管理”模式的内在逻辑及关联进行分析;着重对微型金融机构社会绩效管理的内容、特征与逻辑架构、工具指标、方法与评估进行分析。此项内容主要包括第1章、第2章、第3章和第4章部分的内容。二是对国际上有关微型金融机构社会绩效管理的实践进行分析,为进行国内外相关比较提供经验基础。此项内容主要为第5章的研究范围。三是在分析中国微型金融机构社会绩效管理现状及存在问题的基础上,结合包商银行两个村镇银行的社会绩效管理案例,对有关微型金融机构社会绩效管理的某些层面进行了深入探讨,肯定了微型金融机构所取得的成绩,并在前述分析的基础上对中国微型金融机构所存在的问题提出了相应的对策建议。这部分内容主要表现在第6章的分析中。