

MAKING MICROFINANCE WORK

Managing for Improved
Performance

运作小额信贷： 管理出绩效

卞志村 ©译 莫 媛 ©校

Craig Churchill and
Cheryl Frankiewicz



人民出版社

MAKING MICROFINANCE WORK

Managing for Improved
Performance

运作小额信贷： 管理出绩效



卞志村 ©译 莫 媛 ©校

Craig Churchill and Cheryl Frankiewicz



人民出版社

责任编辑:陈 登

图书在版编目(CIP)数据

运作小额信贷:管理出绩效/[美]丘吉尔(Churchill, C.),[美]弗兰克维兹(Frankiewicz, C.)著;卞志村译. —北京:人民出版社,2012.4

ISBN 978-7-01-010800-1

I. ①运… II. ①丘…②弗…③卞… III. ①贷款管理-研究

IV. ①F830.51

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 060763 号

著作权合同登记号:图字 01-2012-1545

The original edition of this work was produced and published by the International Labour Office, Geneva, and the International Training Centre of the ILO, Turin, under the title *Making microfinance work: Managing for improved performance*. Copyright © 2006 International Labour Organization. Simplified Chinese translation copyright © 2012 by People's Publishing House. Translated and reproduced by permission.

运作小额信贷:管理出绩效

YUNZUO XIAOE XINDAI:GUANLI CHU JIXIAO

[美]丘吉尔(Churchill, C.) [美]弗兰克维兹(Frankiewicz, C.) 著

卞志村 译 莫 媛 校

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京新魏印刷厂印刷 新华书店经销

2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:30.75

字数:445 千字

ISBN 978-7-01-010800-1 定价:60.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书,如有印制质量问题,我社负责调换。

服务电话:(010)65250042

前 言

作为管理学教材，本书涵盖了许多与小额信贷管理者相关的问题，选取了来自世界各地大量的案例，因此集合了众多小额信贷管理者在各种环境下运营所积累的经验。本教材将这些经验展示给小额信贷管理者，争取让小额信贷管理者容易掌握，并能在实际工作中反复试验，以提高绩效水平。本教材已被翻译成 11 种语言在 40 多个国家传播，并经过乌干达、赞比亚、津巴布韦、马其顿、科索沃、阿尔巴尼亚和越南等国超过 200 个小额信贷管理者和 24 个培训员测试，他们都给予了积极的评价，并对内容提出了建议。

国际劳工组织（ILO）是联合国促进社会公正和国际人权、劳工认证的专门化组织，它有一个独特的三角结构，即在政府的监管下，雇员和雇主作为平等的双方参与工作。ILO 以公约和建议的形式制定了基本劳工权益最小标准下的国际劳工标准：结社自由，组织权利，集团谈判，废除强迫劳工以及童工，平等的工作机会和待遇，以及其它在整个和工作有关问题范围内的监管条件标准。本书结合了 ILO 两个方面的专业知识和关注热点：管理和小额信贷。ILO 长期致力于改善管理实务，因为这是一个改善员工关系和工作环境的重要策略。另外，ILO 积极推进雇佣制度，包括自我雇佣，以保全员工以及他们的家属拥有充足的社会保障。作为促进就业和社会保障的金融服务，小额信贷成为 ILO 的另一重要策略。

本书共分为五篇，第一篇介绍小额信贷管理，分别对管理者任务、小额信贷威胁、关于正规和半正规以及非正规机构的选择、MFI 的战略方向等问题做了说明；第二篇介绍市场营销，管理者可以用来提高

绩效的工具和战略；第三篇介绍风险管理，让管理者确定他们承担的风险是可以承受的；第四篇介绍组织架构，对工作任务如何进行分工、分组和协调合作进行了论述；第五篇介绍如何实现更高的效率和生产力，以及各种提高效率和生产力的策略。

本书覆盖了相当宽泛的内容，某些问题在文中没有详细介绍，在每章结尾列出了补充阅读书目，感兴趣的读者可以更深层次了解。

本书由南京财经大学卞志村教授主持翻译，参加翻译的人员有：张蓓、陆小飞，参加校对的人员有：张小荣、余婷婷、张欣源、张义、王隽雅，全部译稿由莫媛博士总校。由于翻译时间较紧，难免有一些疏漏差错，敬请读者批评指正。

卞志村

2011. 12. 28 于南京

目 录

第一篇 小额信贷管理介绍

第一章 管理者的任务	3
1.1 什么是管理?	3
1.2 管理者的四项职能	4
1.3 管理模式	10
1.4 如何使管理有效	11
第二章 金融服务和穷人	22
2.1 多样化的金融服务	22
2.2 典型小额信贷产品	25
2.3 覆盖面和可持续性	28
2.4 覆盖面的六个角度	28
第三章 机构选择	33
3.1 MFI 的类型	34
3.2 机构类型的含义	44
3.3 从一种机构类型转变到另一种	48
3.4 结合机构类型	49
3.5 结 论	54
第四章 战略方向	60
4.1 愿 景	61
4.2 使 命	63

4.3 价 值	65
4.4 目 标	67
4.5 结 论	70

第二篇 市场和营销

第五章 小额信贷市场调查	77
5.1 什么是市场调查?	78
5.2 次级调查：挖掘内部数据	81
5.3 次级调查：挖掘外部数据	84
5.4 定性的初级调查	85
5.5 定量的初级调查	91
5.6 结 论	93
第六章 产品开发	97
6.1 什么是产品开发	98
6.2 为什么要开发新产品	101
6.3 新产品开发的先决条件	102
6.4 什么是产品开发过程	105
6.5 结论：成功产品开发的特点	113
第七章 沟通价值	117
7.1 细分市场	117
7.2 开发有价值的产品和服务	121
7.3 准备好你的信息	125
7.4 促销组合使用	131
7.5 结 论	137
第八章 客户服务	141
8.1 什么是客户服务?	141
8.2 为什么客户服务要优先考虑	142
8.3 提供优质的客户服务	143

8.4 改善客户服务	145
8.5 创建和保持客户服务文化	151
第九章 客户忠诚度	154
9.1 什么是忠诚?	154
9.2 为什么客户的忠诚度是重要的?	156
9.3 如何监控客户的忠诚度?	159
9.4 管理者怎样建立客户忠诚度?	164

第三篇 风险管理

第十章 风险管理介绍	175
10.1 风险主要类别	176
10.2 什么是风险管理	180
10.3 风险管理战略	184
第十一章 信用风险	189
11.1 信用风险防范	190
11.2 信用风险控制	197
第十二章 员工诈骗和安全风险	205
12.1 谁犯了诈骗?	205
12.2 诈骗的类型	206
12.3 预防诈骗	207
12.4 检测诈骗	214
12.5 应对诈骗	217
12.6 安全风险	219
第十三章 外部风险	222
13.1 监管风险	223
13.2 竞争风险	227
13.3 人口风险	230

13.4	自然环境风险	232
13.5	宏观经济风险	234
13.6	政治风险	235

第四篇 组织架构

第十四章	人力资源管理	243
14.1	制定人力资源战略和政策	244
14.2	雇用合适的员工	246
14.3	指导和培训	252
14.4	职业发展	256
14.5	绩效管理	259
14.6	补 偿	267
14.7	关心和赞赏	270
第十五章	企业文化	276
15.1	什么是企业文化?	276
15.2	文化为何重要?	277
15.3	有效的文化是怎样的?	278
15.4	主动塑造企业文化	279
第十六章	组织结构	289
16.1	理想的组织结构	289
16.2	有效 MFI 结构的共同特点	291
16.3	目前的结构争论	293
16.4	建立有效的组织结构	303
第十七章	组织架构与经营发展	308
17.1	正确认识发展	309
17.2	发展战略	311
17.3	发展模式	312
17.4	机构在不同阶段的发展策略	314

17.5 组织架构和发展	316
17.6 发展规划	322

第五篇 实现更高的效率和生产率

第十八章 理解效率和生产率	333
18.1 什么是效率和生产率?	334
18.2 如何识别无效率?	336
18.3 什么导致无效率?	339
18.4 如何提高效率和生产率?	341
第十九章 绩效激励	344
19.1 激励绩效的非物质性奖励措施	344
19.2 对物质激励的介绍	348
19.3 激励计划的类型	349
19.4 不同职业群体的激励	351
19.5 制定物质激励计划的关键问题	356
第二十章 新技术	359
20.1 新技术与 MFI 有什么关系?	360
20.2 新技术的优势	373
20.3 新技术的劣势	374
20.4 如何让新技术为 MFI 效力	376
第二十一章 管理变革	381
21.1 企业变革的四种一般办法	381
21.2 选择正确的方法	386
21.3 变革挑战	389
21.4 管理机构变革的八步骤	392
21.5 处理变革的阻力	398

第二十二章 成本核算与产品定价	405
22.1 成本与可持续性	405
22.2 产品成本核算的方法	408
22.3 产品定价	415
22.4 结 论	420
第二十三章 计划、预算和报告	422
23.1 计划的类型	423
23.2 计划的模式	427
23.3 预算的两种方法	429
23.4 使用计划、预算和报告来提高绩效	434
23.5 决定监督什么	437
23.6 对已提高的绩效进行分析	445
23.7 结 论	448
第二十四章 管理绩效	451
24.1 履行管理者的使命	451
24.2 面对挑战	460
参考文献	467

第一篇 小额信贷管理介绍

第一章 管理者的任务

在每一个营业日里，一个典型的小额信贷管理者把他的时间用来进行各种各样的活动：和客户交谈；准备报告；监督、指导以及训练员工；做决策；接听电话以及回复信件；参加会议；销售服务；签署文件；搜集资料等等。这些活动涉及范围之广，以至于管理者搞不清楚他们的工作究竟是什么。

如果管理者对于他们的角色和责任仍不清楚，他们寻找并有效地应用工具和战略来提高绩效的能力就会受到限制。所以，第一章阐述什么是管理者的任务以及怎样使个人有效地执行那个任务。本章提供了一个框架，通过这个框架管理者能认识到怎样能把工作做得比今天更好。本章阐述四个主题：

1. 什么是管理？
2. 管理的四项职能
3. 管理模式
4. 怎样管理更有效

1.1 什么是管理？

对于管理有很多种定义，但在小额信贷背景下最清楚和最紧密相关的定义之一如下：

管理 = 通过他人并与其他人一起把事情高效、有效地完成的过程

对于这个定义有两个重要的部分：第一，“完成工作”；第二，“通

过他人并与其他人一起”工作。区分管理者不是依据他们工作多努力或者他们做什么工作，而是他们是否创造出绩效。至于第二个部分，小额信贷管理者必须与多方相互影响、交流以及合作以完成工作，其中包括客户、同事、下属、监管者、合伙人和供应商等。

管理者的工作，简言之，是实现绩效。这种绩效需要在不同程度上取决于制度目标、所有者的期望、环境条件等等。每个管理者被分派一组特定的任务，然后会根据任务完成的程度来评估管理者。无论是自身的、本部门的或者是整个机构的绩效，管理者在努力完成绩效前应该明确预期结果。

1.2 管理者的四项职能

管理者通过履行四项主要职能来完成他们的任务：计划、组织、领导和控制。

计划职能

有效的管理始于有效的计划。计划使管理者确保做正确的事情。包括：

- 评估现状，并推断未来的情况
- 如何将计划展开落实
- 设定目标
- 计划实施的步骤和时间安排
- 确定统一的测量指标

总之，计划都是关于设定目标和确定如何最好的实现这些目标。在发展的不同阶段，机构有很多类型的计划——预算、战略计划、商务计划、运营计划、每月现金流量预测等等（见第 23 章）。一般来说，如果管理者在组织结构图中的位置越高，他们对未来的计划就越深远。不管怎样，计划是每一个管理者的工作之一。即使管理者缺少做更高层次决策的权利，他们应该对这些决策做出贡献，并引导团队致力于

实现机构的整体目标。

如果一个机构规模很小,员工之间保持密切频繁的接触,计划的职能相对简单。如果机构扩张,计划的职能就更加复杂同时也更加重要。在规模更大的 MFI 中,员工对同事以及同事的工作知之甚少。在这样的情况下,计划在有效协调机构各部门的活动、时间安排、策略以及决策方面就变得很关键。在规模较大的机构中,计划确保预期目标不只是靠个人或者个别部门而是靠整个机构通力完成。

组织职能

作为组织者,管理者必须确保资金、物质和人力资源以正确的数量、在正确的地点时间被有效地应用。管理者必须按人尽其才、物尽其用的原则对个人或团体分配任务。管理者也必须协调任务的执行以便使相关的业务同步进行。

专栏 1.1 管理者的角色

另一种看待管理职能的方法是考虑管理者必须扮演的角色。Mintzberg 在 1973 年出版的《管理工作的实质》(The Nature of Managerial Work) 中将管理角色分为三大类:

人际角色

- 名誉领袖: 主持典礼性质的活动, 比如欢迎来访者或者颁发奖项。

- 领导人: 包含培训、辅导和激励员工。

- 联络人: 与顾客、供应商和组织外的其他人进行联系。

信息角色

- 监督者: 通过听、读、参加会议的方式搜集信息, 保持信息公开。

- 传播者: 特别向单位的人事部门传播信息。

- 代理人: 确保更高的管理层、其他部门和组织外部能从责任管理人处获得充分信息。

决策角色

- 分析者：分析问题来保证制定正确的决策。
- 企业家：冒险和革新。
- 纠纷处理者：处理意想不到的问题并努力解决。
- 资源分配者：合理分配部门的资源，确保任务能有效完成。
- 谈判者：与他人谈判，确保不损害自己的部门。
- 仲裁者：识别并解决冲突。

管理者要确保每个向他们汇报的人理解他们的角色以及这个角色对实现机构全面成功的重要性。管理者要有明确的指示和恰当的指导。在组织的职能中，管理者最重要的责任之一是不只在本部门而且要在其他部门和更高的管理层建立和维持清晰恰当的沟通渠道。良好的沟通能有效地将目标、任务和员工连接起来。协调好个人和团队的关系是管理者应具备的最重要的组织责任。

专栏 1.2 总结显示了部门管理者努力提高组织责任应该考虑的问题。

专栏 1.2 分行经理在管理时遇到的问题

- 你的团队准备好执行该机构计划的一部分了吗？
- 传递的最好时机达成一致了吗？你能按时传达吗？
- 其他单位或部门对你的团队传递的内容做好准备了吗？
- 你的员工做过适当的培训吗？
- 他们会积极地完成手上的任务吗？
- 他们需要什么设备和工具吗？
- 你的团队中的每个成员与你沟通的渠道不止 1 种吗？
- 所有员工有一份当前组织结构图吗？这份图表能清楚地阐明个体和职能的关系吗？
- 每个人都拥有一份清晰的工作说明书吗？能准确定义所有工作的责任吗？