焦　点　FocusNote

第 26 期　2004 年 7 月

微型金融网络是什么？
当今微型金融网络组织的多样性

WHAT IS A NETWORK? THE DIVERSITY OF NETWORKS IN MICROFINANCE TODAY

CGAP
世界银行
扶贫协商小组

本期焦点分析了 33 个微型金融网络支持组织（NSO）的不同特点，勾画出它们各自的情况，区分它们的职责，根据机构及其活动类型辨别其大致发展方向。在此描述性分析的基础上，本文为捐助者提供了一系列可用于评估哪些网络具有潜力接受更多资金的问题。目前，CGAP 正基于为写作本文所开展的研究，开发网络评估的框架，其基本目标是帮助捐助者评估 NSO 的能力和业绩，确定它们以实现发展目标为己任。

CGAP
地址:
1818 H Street, NW
Washington DC 20433
电话：202 473 9594
Fax: 202 522 3744
E-mail:
cgap@worldbank.org
网站：
www.cgap.org

简介

在微型金融行业的发展过程中，网络支持组织（NSO）[1]在建立新机构、制定标准、批发资金、提供技术服务、实施知识管理以及引导政策改革等方面起着关键作用。以其经验而言，NSO可以成为捐助者参与微型金融的一个有效渠道。人员或技术力量有限的捐助者可以通过投资于管理良好的网络组织来筹集资金。这样的NSO在为微型金融机构（MFI）提供直接的资金和技术帮助，开发创新性产品和倡导政策改进方面通常处于更有利的地位。不过，捐助者发现很难区分这些网络，因为它们既有相似性，也有不同。

为解决这一困难，CGAP 与小型企业教育促进网络（SEEP）在 2002 年 10 月邀请各网络的负责人及捐助者参加了一个座谈会，讨论网络的有关规则和可比性。在之后的 2003 年 4 月的咨询会议上形成了一个网络支持组织概况。33 个 NSO 被要求对其组织的基本信息进行总结，并根据一系列范围标准对自身进行归类，这些范围标准旨在区分 NSO 组织运作的各主要特征，包括合作伙伴类型、服务、筹资、所有权和治理结构，以及透明度等方面。[2]这种自我介绍旨在区分 NSO 的差异，而不是对它们进行分类。

[1] “网络”一词通常指机构，比如 ACCION、CASHPOR、INAFI 和 CIDR，可以既被认为是单个的机构，也可以被认为是包括大量合作伙伴机构的机构。为清晰起见，当单独地指代这些机构的时候，“网络支持组织”（或“NSO”）在此通篇使用。“网络”一词仅用于指一家 NSO 及其伙伴构成的一个整体。

[2] 见附件 1 关于汇总的机构概况，它包括了所有 33 个 NSO 的回应。单个的网络自身结构特征框架可以查询微型金融信息交流（MIX）网站 www.themix.org。不是所有的 NSO 都回答了概况中的每一项内容，其结果是，本期焦点中的图表并非完全反映了这 33 个组织的特征。

表 1 填写机构概况表的网络组织

网络组织名称	缩写	网址
行动国际	ACCIÓN	www.accion.org
非洲农村和农业信贷协会	AFRA CA	www.afraca.org
非洲小额信贷网络	AFMIN	www.afmin-ci.org
穷人银行网络	BWTP	www.bwtp.org
CASHPOR (专为特困人口提供信贷和储蓄服务)	CASHPOR	www.cashpor .com
天主教救济服务	CRS	www.catholicrelief .org
Centre international de développement et de recherche	CIDR	cidr@compuser ve.com
CERISE	CERISE	www.cer ise-microfinance .org
帝雅鼎国际发展机构	DID	www.did.qc.ca
普世教会贷款基金	ECLOF	www.eclof .org
国际社区援助基金会	FINCA	www.villagebanking.org
免除饥饿组织	FFH	www.ffhtechnical.org
世界妇女银行盟友	FWWB	www.fwwbindia.org
孟加拉乡村银行基金会	Grameen F	www.gfusa.org
孟加拉乡村银行信托基金	Grameen T	www.grameen-inf o.org/grameen/gtr ust
Groupe de recherche et d'échange technologique	GRET	www.gret.org
国际网络替代性金融机构	INAFI	www.inafi.org
Internationale Micro Inv stitionen AG/ 国际项目咨询	IMI/IPC	www.imi-ag.de
门诺经济发展联营公司	MED A	www.meda.org
东欧和新独立国家小额信贷中心	MFC	www.mfc.org.pl
小额信贷网络	MFN	www.mfnetwork.org
机遇国际	Opportunity	www.opportunity.org
Profund	Profund	www.profundinternacional.com
援助妇女计划	Pro-Mujer	www.promujer.org
Sa-Dhan	Sa-Dhan	www.sa-dahn.org
救助儿童机构	Save	www.savethechildren.org
ShoreCap 国际	ShoreCap	www.sbk.com
小型企业培训教育及推广网络	SEEP	www.seepnetwor k.org
Unitus	Unitus	www.unitus .com
世界储蓄银行机构	WSBI	www.sa vings-banks .com
世界妇女银行	WWB	www.womens worldbanking.org
包括：		
WWB 全球微型金融领域银行业创新网络	WWB-GNBI	www.s wwb.org/English/1000/gnbi/ index.htm
信贷联盟世界理事会	WOCCU	www.woccu.org
世界宣明会	Wo rld Vision	www.wor ldvision.org

这些网络组织在规模上的差异极大：合作伙伴数量从4个到177个不等，并且从组织松散的协会到能提供深入的技术服务和所有权清晰的组织。NSO雇用的专职微型金融员工数量从1人到1755人不等。同时，他们从事的业务在全球现有微型金融业务中占很大的份额。CGAP决定不去分析NSO所服务的客户数量和微型金融机构合作伙伴的数量，因为在不了解NSO与其合作合作伙伴机构之间的参与程度的情况下，上述数字是毫无意义的。

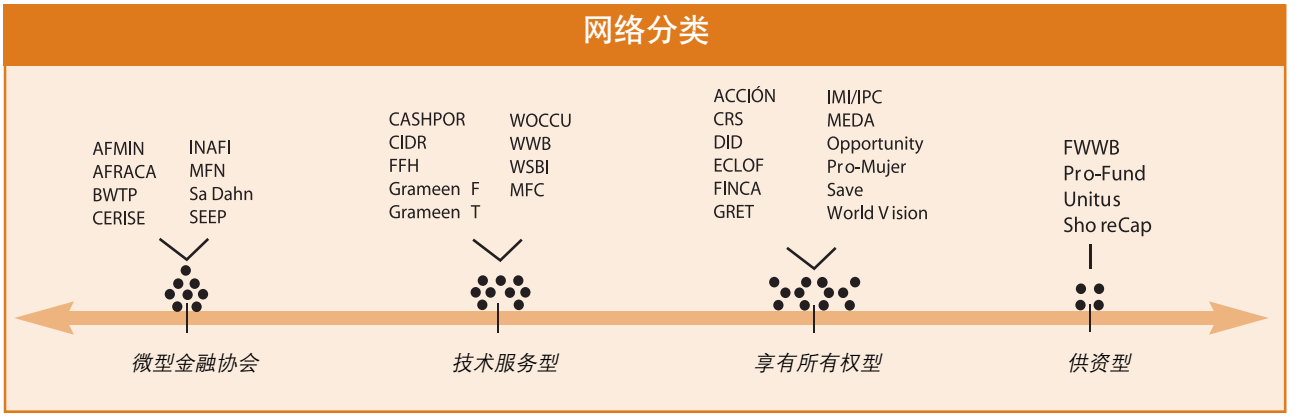
尽管这些概况资料揭示了NSO间的相似性和趋势，但其主要的发现还是NSO彼此间巨大的差异性。与微型金融机构合作伙伴的参与程度是主要的区分特征，这种参与包从括建立新的机构到加强较弱机构的能力以使他们与好的机构合作。其它重大特征还包括治理结构和所有权清晰程度、地理状况以及所提供的服务。

NSO 的特点

广义上来说，微型金融NSO促进了机构间的联系，并且为那些承诺为穷人提供金融服务的机构提供了支持。它们在目标、业务范围、合作伙伴关系以及所提供的服务等方面有所差异。

NSO 分类

要求 NSO 将其归入图 1 所示的四种广义分类中的一类。



- **微型金融协会** NSO 对那些为共同事业联合起来的合作伙伴机构或成员组织进行监督。微型金融协会可以是国家范围、区域范围或国际范围的，而且有时指那些附属的学习网络。微型金融协会 NSO 不参与其成员的内部治理，也不拥有其成员的所有权份额。
- **技术服务型** NSO 为其合作伙伴提供技术援助。他们通常不参加合作伙伴机构的董事会，或在不拥有所有权的情况下行使有限的职权。
- **拥有所有权的** NSO 拥有其部分或全部合作伙伴机构的少数、多数或全部的所有权份额，包括由 NSO 自己建立的、对其有完全所有权的伙伴机构。拥有所有权的NSO还经常提供其它服务，尤其是技术服务。
- **供资型** NSO 主要是投资者和批发资金，通常基于社会或商业目的，通过贷款和股权投资向其合作伙伴机构投入资金。

尽管这些分类将这33个NSO以及它们的网络之间的差别进行了区分，但是这仍然是非常粗略的划分，而且没能很好地抓住或区分网络的特点和活动。因而他们不是接下来所进行的分析的唯一基础。

职能范围

NSO 的职能范围很广泛，从多行业发展组织到微型金融领域的专门组织（见下图）

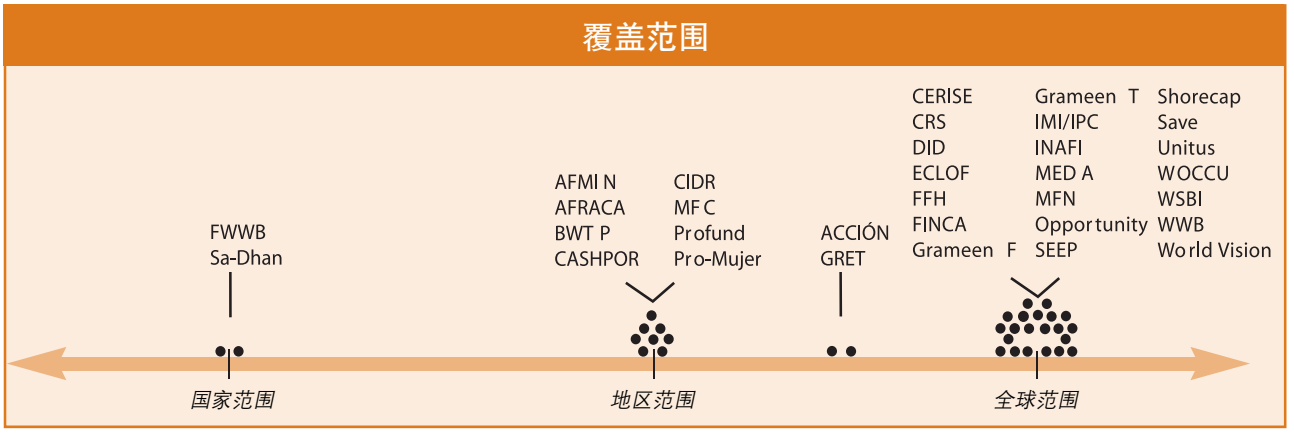
* 图中的灰色斜体字表示该 NSO 的职能不只一类

微型金融是大多数NSO的主要业务。然而，在这33个组织中，有半数以上也提供相关的服务，如商业发展或健康及教育方面的补充服务。有五个网络组织将其自身确定为多行业组织。例如，天主教救济团体 (CRS) 所从事的领域涉及微型金融、农业、社区健康、教育、紧急救助、艾滋病及感染者和其他发展领域等。

覆盖区域

NSO 及其网络比较明显的差别之一是其覆盖的区域范围：国家、地区或全球范围。本文刻意没有包括现有的 60 多个国家网络及其协会的 NSO，它们的规模、经验以及质量各有不同。尽管这些 NSO 在政策倡导、知识管理以及技术交流方面起着重要作用，但是 SEEP、妇女世界银行（WWB）和德国技术合作公司（GTZ）已经对其进行过分析。[3] 然而，为了证明国家、地区和国际 NSO 及其网络的补充作用，我们请印度的一个国家级的微型金融协会网络（Sa-Dhan）和一家供资型的 NSO（FWWB）参加了本文的机构特征调查。（见专栏 1，“一个微型金融机构从属于多个网络”）

[3] 更多信息请见这些组织的网站：www.seepnetwork.org, www.womensworldbanking.org, 以及 www.gtz.de/english/. 由 GTZ 支持并由 SEEP 牵头的一个工作组目前正在制定捐助者指南，以支持国家微型金融协会。

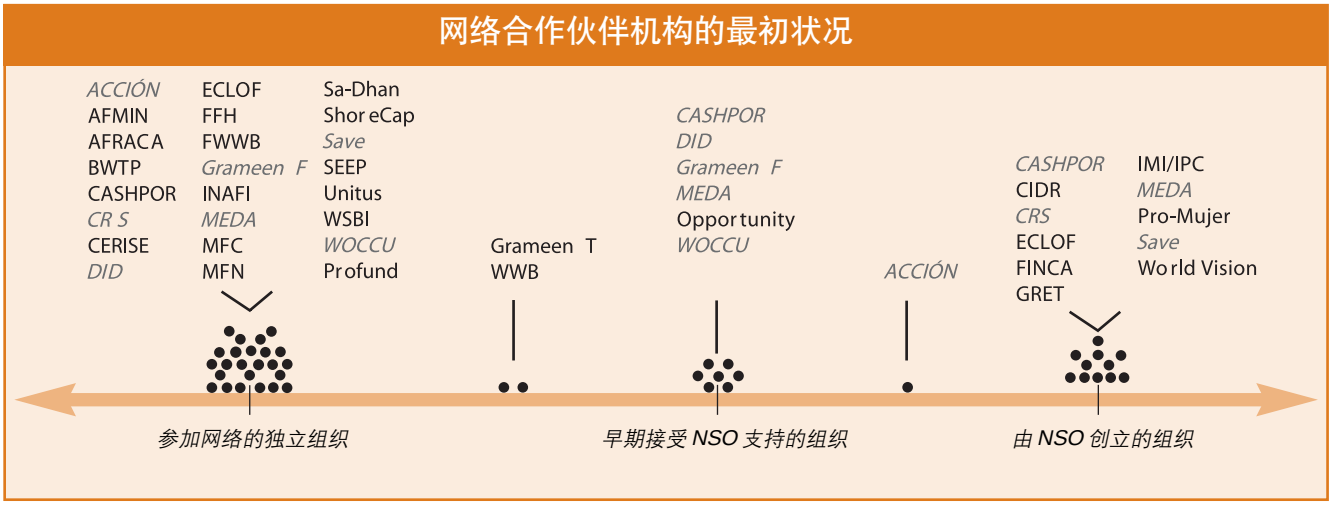


像AFMIN这样的区域协会，主要集中在一个特定的地理区域，但是其合作伙伴机构则表现为广泛的机构类型和微型金融模式。全球性的协会常常因一个共同的目的或是为推动一项特殊的任务而联合起来，比如国际多种金融机构网络 (INAFI)就是一个以扶贫为目的的微型金融机构从业者的全球性网络。本文所描述的许多全球性NSO都是以地区性NSO起步，然后逐步扩展到其它区域的。例如，ACCION就是从拉丁美洲起步而后扩展至非洲。

网络合作伙伴机构的最初状况

NSO在其合作伙伴机构发展过程中的任何阶段都会增加该机构的价值，有助于为全球微型金融业建立更强大的金融机构。有些NSO专职于建立新的机构；其它的则侧重于增强现有的小型或新的机构的能力。通常，一个合作伙伴机构加入一个网络越早，NSO与该合作伙伴机构的关系就越深，受益也就越多。

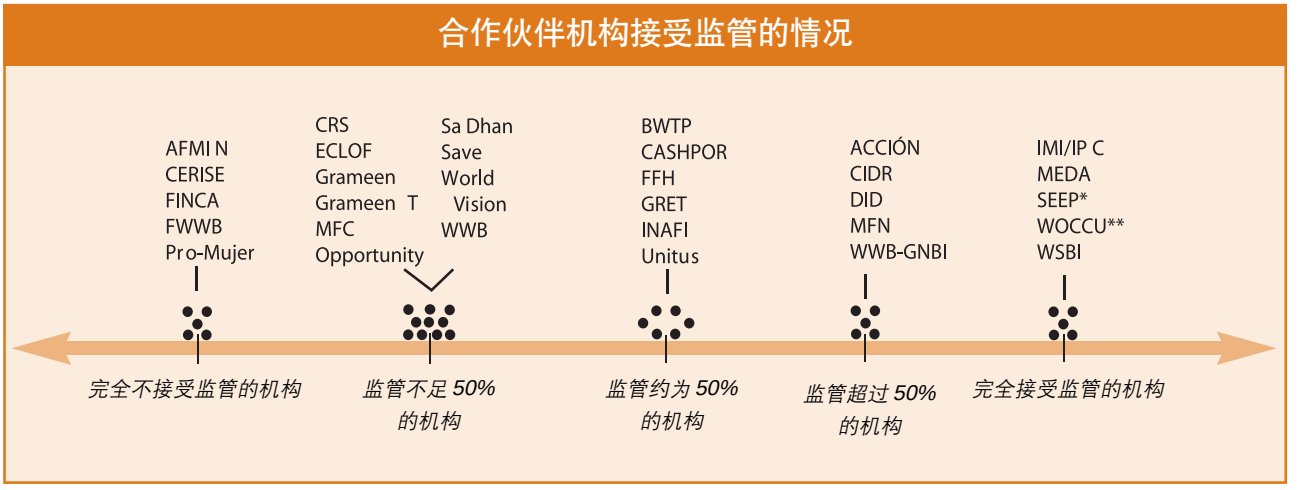
不同NSO的主要特征之一就是它们与微型金融机构合作伙伴的关联程度。下图图示了合作伙伴机构最初加入一个网络时的状态。该图区分了完全独立的机构、从一开始就接受NSO支持的合作伙伴机构（比如说：NSO为其合作伙伴机构的发展提供了大力的支持，但它并不是它们创立者）和由NSO创立的合作伙伴机构。目前9个NSO对其合作伙伴机构在各个发展阶段都予以支持，因此出现在该图的几个类别中。



所有的微型金融协会和供资型NSO都与作为独立组织加入网络的合作伙伴机构共同开展合作。技术服务型NSO在独立型合作伙伴机构和处于发展初期的合作伙伴机构之间是分开的。拥有所有权的NSO又分为创建合作伙伴机构的NSO和发展年轻机构的NSO——说明它们倾向于更多地参与其合作伙伴机构的发展。

合作伙伴机构的法律地位

正如下图所示，网络合作伙伴机构的形式很广，从100%接受行业监管的机构到100%不接受监管的机构。微型金融的模式、发展阶段以及合作伙伴机构的管理框架决定机构的类型，网络常常由不同类型的机构组成。合作伙伴机构“类型”包括非政府组织（NGO），合作社、非银行金融机构以及银行。



* SEEP的成员必须按照税收法501（c）3所划定的要求注册为NGO。
** 所有世界信贷联盟的合作伙伴机构都是接受监管的，尽管许多机构并不接受正规金融管理部门的管制，但是都接受另一类机构的约束，比如主管合作社的政府部委。

随着网络合作伙伴机构的成长和发展，有一点对于它们来说是具有共同性的，即建立更加正规的组织结构以更好地服务于其客户(例如，实行商业化运作)。这些组织形式之间的差异也很大。以拯救儿童组织为例，几乎其所有的网络合作伙伴机构都是从它们当地办事处的项目开始起步的，但是随后即发展成不同形式的机构。

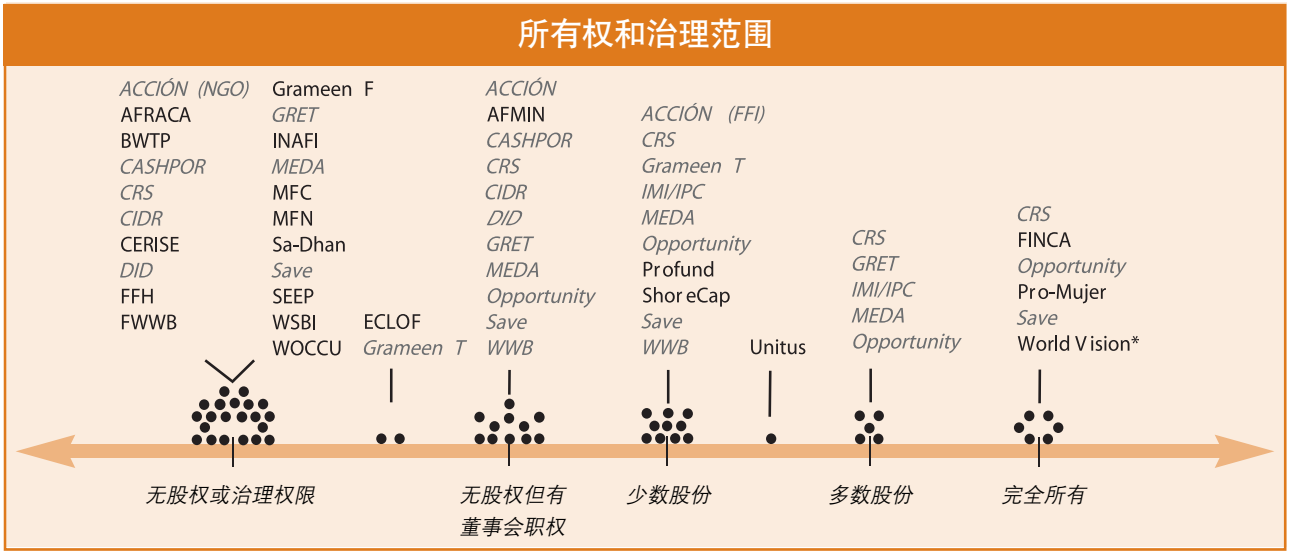
有些网络从其定义上来说，仅限于一种特殊的机构类型，例如WSBI，其合作伙伴机构是所有的储蓄和零售银行。其它的NSO则鼓励它们的合作伙伴机构成为受监管的金融机构。例如，ACCIÓN就旨在让其所有的合作伙伴机构成为接受监管的金融机构。

网络的合作伙伴机构在机构类型和受监管状况方面都会有差异。例如，WWB的合作伙伴机构有两个主要类型:1）WWB的附属机构与合作机构，和2）WWB全球微型金融领域银行业创新网络（WWB-GNBI）的合作伙伴机构。第一类中约80%的合作伙伴机构（附属机构与合作机构）是不受监管的非政府组织，而第二类机构中则包括受监管和不受监管的机构：合作社、非银行金融机构以及银行。

在所有权和治理方面的作用

NSO对其合作伙伴的所有权、治理和控制方面有不同的方式。在过去的十年里，由于许多微型金融项目和非政府组织已转型为拥有营业执照的金融机构，因此NSO在所有权和治理方面的作用发生了改变。微型金融协会对于其合作伙伴机构则既没有治理方面的作用，也不拥有所有权份额。然而，许多其它的网络正在通过取得股权以寻求对其合作伙伴更大的控制权，并在治理方面发挥更加积极、正规的作用。

14家NSO (ACCIÓN, CASHPOR, CIDR, CRS, CERISE, DID, Grameen Foundation, Grameen Trust,GRET, IMI/IPC, MEDA, Opportunity International, Save和 WWB) 目前采用了多元化的所有权和治理模式。例如，就ACCIÓN的机构特征来说，它可以拥有作为正规金融机构的合作伙伴机构的少量权益，但不能拥有作为非政府组织的合作伙伴机构的任何权益。



*宣明会（World Vision）既存在对其合作伙伴机构拥有完全股份的情况，也存在对其合作伙伴拥有全部董事会控制权的情况。

在对其合作伙伴拥有少量股权的十个NSO中，有两个机构（(Profund 和 ShoreCap）是专门投资少数股权的，这与他们的时限投资基金特征相符合。另外一个投资型NSO - Unitus则介于拥有其合作伙伴机构少数股权和多数股权之间。

在对合作伙伴机构拥有所有权的六个NSO中，只有Pro-Mujer和FINCA对其合作伙伴机构持有完全的所有权，从法律、财务以及运行方式上来看，这些合作伙伴机构都是NSO的直属机构。

尽管目前存在一种拥有合作伙伴机构更多所有权的趋势，但是三分之二的网络在其部分合作伙伴机构中并不拥有股权或参与机构的治理。比如像DID这样特定的网络，不拥有其合作伙伴机构的任何股权，但在参与其合作伙伴机构内部治理方面却起着重要作用。

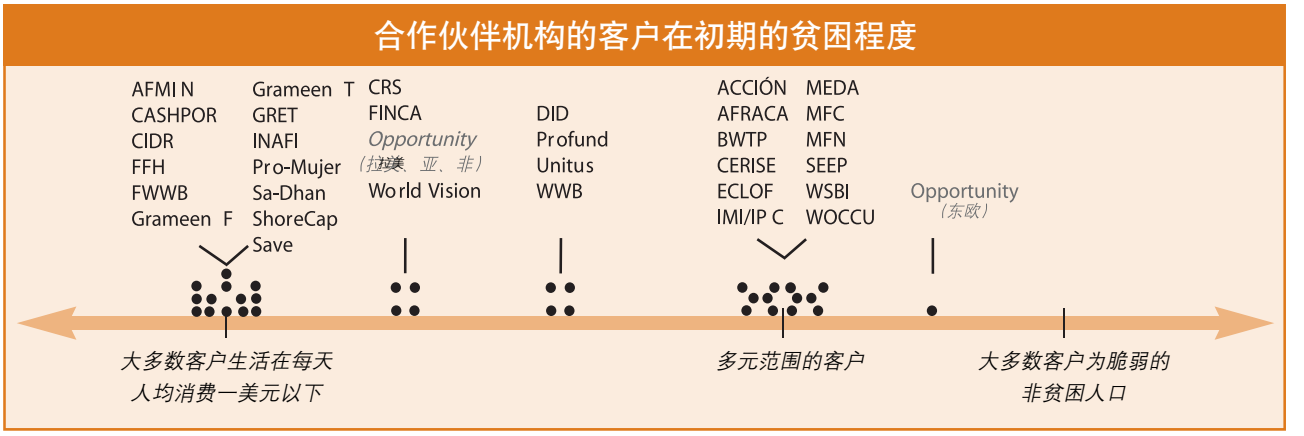
合作伙伴机构对NSO治理的参与程度

合作伙伴机构参与NSO董事会的情况各异。少数NSO至少有一个合作伙伴机构占有其董事会的席位，但是几乎半数的NSO董事会中根本没有任何合作伙伴机构参与。对于微型金融中心来说，其董事会70%的成员是其合

作伙伴机构。AFRACA, CERISE, MFN, Sa-Dahn, SEEP 和 WSBI 是由其合作伙伴机构运作的会员组织。AFMIN, INAFI 和 ProFund 则要求其合作伙伴机构投票选举董事会人选。

合作伙伴机构的客户在初期的贫困程度

合作伙伴机构的客户的贫困程度以及合作伙伴机构所使用的客户瞄准与服务方法都有很大的差别。



在 11 个网络中，大多数合作伙伴机构的客户处于“人均每天消费一美元”的标准之下。例如，FFH 的“附带教育的信贷”产品专门针对这类客户。然而，在微型金融协会，绝大多数合作伙伴机构的客户属于“多元客户”范畴，这反映了这些协会不同类型的会员资格。

机遇国际将其合作伙伴机构的大多数客户归为略高于“每天一美元”的类别。但是对于其在东欧的项目，机遇国际将合作伙伴机构的客户置于“多元化的客户”和“弱势的非贫困人口”范围，因为其在该区域的合作伙伴机构在一个广泛的经济基础上为客户提供服务，并且提供比机遇国际的合作伙伴机构在世界其它地方更大额度的贷款。

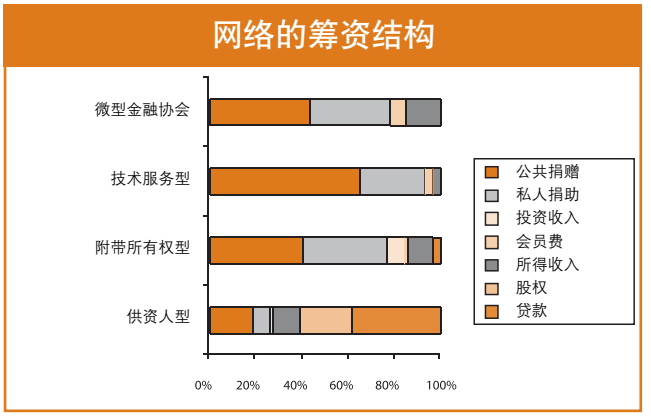
总体上来说，网络由更多受监管的合作伙伴机构组成（见第 6 页图“合作伙伴机构接受监管的情况”），这些机构更接近于“多元化范围客户”的范畴，而那些未被监管的合作伙伴机构的客户则更接近于“每天人均消费在一美元以下的大多数客户”范畴。

NSO 的资金来源

NSO 的筹资策略各异。然而，在下图所示的四个广义分类中，筹资结构往往具有广泛的相似性。

除供资型 NSO 外，对于所有类型的 NSO 来说，公共捐助者和私人捐助者是其主要的资金来源。[4] 然而，随着全球微型金融行业向商业化方向发展，通过会员费、所得收入、股权和贷款等途径筹资有望大幅增长。微型金融协会中会员费所占资金来源的比例最高，从 2% 至 20% 不等。

[4] “公共捐助者”是指多边、双边或国家政府机构，而“私人捐助者”则是指私人基金会、机构以及个人。



* 条形图代表属于每个广义分类的所有网络的简单平均数。

附带所有权的 NSO 的资金来源渠道最多，尽管商业资金通常占其资金总量的较大比例。那些跨行业的组织，比如拯救儿童组织和世界宣明会，往往更集中于私人性质的捐助，通常依赖于基于信仰的捐款和给儿童的资助。

透明度

合作伙伴机构的财务和覆盖面信息

NSO 正开始关注财务透明度，而且正在收集有关合作伙伴机构业绩的可靠经营数据，这为整个行业增加了巨大的价值。而重要的是，这些信息有助于NSO为其微型金融合作伙伴机构提供适合的服务。许多NSO将合作伙伴机构的信息放在微型金融信息交流网上（www.mixmarket.org），发布在它们自己的网站上，并且/或报告给“微型银行公告”（微型金融行业的一个基准工具）。大多数NSO正在努力改善其内部信息系统，并且正在面向更广泛的公众披露信息（见下图）。不过，大多数 NSO 仅仅披露了有关其合作伙伴机构的概要信息。

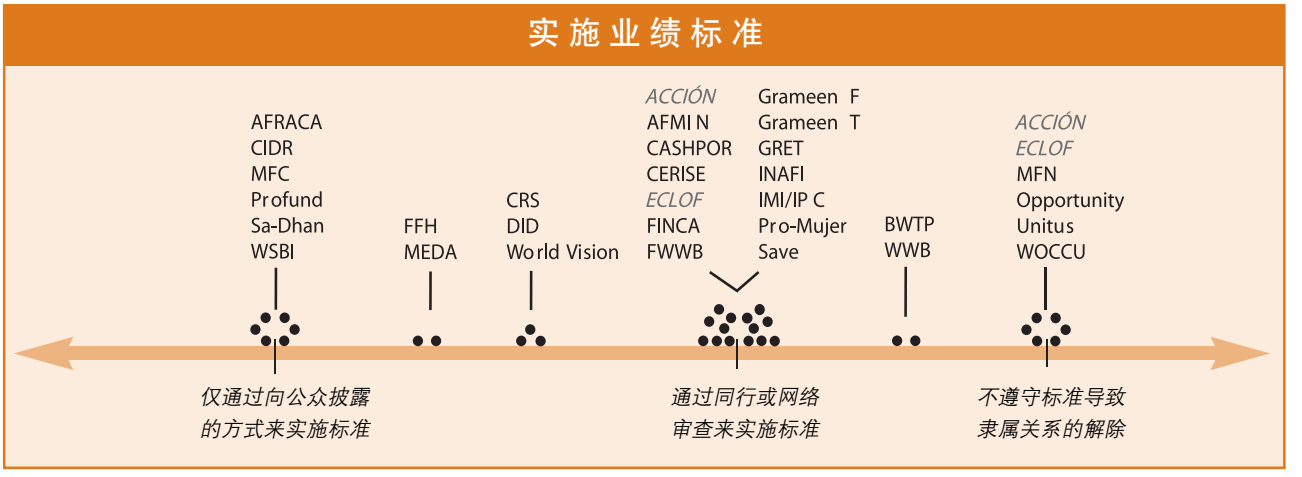
有六个 NSO 将合作伙伴机构的信息发布在公共网站上，包括 NSO 的网站和微型金融信息交流（MIX）网站。其中一个接受调查的 NSO——微型金融网络，将财务透明度作为其核心关注点：它的合作伙伴机构向“微型银行公告”提供数据，并且授权允许在 www.mfnetwork.org 网上公布它们调整后的财务信息。

FINCA，Pro-Mujer 和 Save 将其合作伙伴机构的财务和运作结果汇总起来反映在 NSO 自己的财务报告里。FINCA 的财务报告综合了所有国家的项目，将它们作为一个国际组织的分支机构而加以反映。

业绩标准

NSO 能够在促进微型金融机构业绩标准完善的方面发挥重要作用，从而为该行业树立一个典范。多数接受调查的NSO称，他们为其合作伙伴机构制定了一系列标准，比如会员标准和最低业绩标准。在有些网络组织中，NSO 自己推动标准的实施，而在其它网络中则是由合作伙伴机构主导制定标准。

向公众披露合作伙伴机构的业绩是使他们负责任地执行标准要求的一种有效方式。例如，Profund 发现向公众披露信息能够有效地实施业绩标准。



有八家 NSO 将合作伙伴机构的业绩状况作为判断是否解除隶属关系的基础（或是作为部分的基础）。机遇国际在 1999 年曾实施过一个资格鉴定程序，该程序有一项制度，即如果在规定时间内不能符合网络标准，将解除与该合作伙伴机构的从属关系。至此，该网络已经解除了三家合作伙伴机构的从属关系。

服务

NSO 为其合作伙伴机构提供各种各样的服务，包括金融服务、技术服务、知识管理、研究与发展以及政策倡导等。NSO 的使命、专业化和资金——与合作伙伴机构的发展阶段相结合——决定了 NSO 为合作伙伴机构的成长与发展所应提供的服务类型及增加的价值。有些微型金融机构选择参加若干个 NSO，以获得不同类型的服务（见专栏 1）。

金融服务

从广义上来说，金融服务是指将金融资源从NSO转移到其合作伙伴机构的各种手段或工具，比如赠款、贷款、担保以及股权投资等。事实上，合作伙伴机构参加 NSO 的主要原因之一就是为了获得金融服务。在这些网络组织中，孟加拉乡村银行信托基金在为其合作伙伴机构筹集金融资源方面所花费的时间比例是最多的(约为 72%)。

专栏 1　一个微型金融机构，从属于多个网络

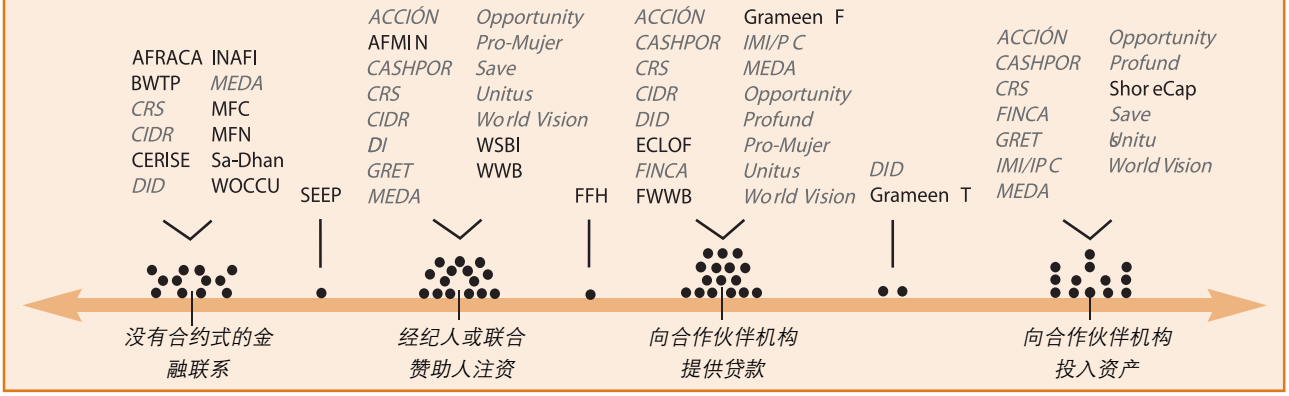
鉴于网络所起的不同作用和有时所起的补充作用，对于一个微型金融机构来说，成为不只一家网络的成员是很正常的。通常，每个网络为微型金融机构提供不同的服务或增值。印度一家名为 SHARE 的微型金融有限公司从属于 7 个为本研究提交概况信息的网络，包括两个国家网络，一个区域网络，和四个国际网络。

微型金融协会网络。作为 Sa-Dhan 国家微型金融协会的主要成员，SHARE 与印度的其它微型金融机构共同通过行业对话和政策倡导促进微型金融行业的发展。SHARE 是国际性的协会——微型金融网络（MicroFinance Network）的成员，使其可以与来自全球顶尖微型金融机构的首席执行官们共享最佳经验，从而保持其印度最佳微型金融机构的地位。

技术服务型网络。CASHPOR 和妇女世界银行（WWB）给 SHARE 提供优先的技术服务。上述两家 NSO 也都积极推动其合作伙伴机构间的横向学习，并且帮助他们推广成功经验。CASHPOR 为 SHARE 提供了一个与亚洲其它 GB 模式模仿者相互交流经验的机会，而 WWB 则给 SHARE 在全球范围内了解微型金融创新和产品的机会。

供资型网络。SHARE 在三个供资型网络中最明显的优势就是可以获得优惠性的转贷产品。孟加拉乡村银行信托基金和 Grameen 基金会都为其合作伙伴机构提供比从商业来源期限更长和利率更低的贷款。印度的一家名为 FWWB 的国家级供资型 NSO，并不提供低利率的贷款，但是却为像 SHARE 这样的大型合作伙伴机构提供快速和简单的过渡性贷款。

NSO 所提供的金融服务的范围



大多数NSO都向合作伙伴机构进行投资或提供贷款，约半数的NSO帮助合作伙伴机构从其它出资者那里引入资金，其余的 NSO，主要是协作式的网络，则不为合作伙伴机构提供融资。

随着微型金融机构商业化趋势的发展，越来越多的NSO欲购买其合作伙伴机构的股权，或者与私人或公共投资机构共同设立投资基金。这样的例子有 ACCIÓN 微型金融投资基金、MEDA 的 Sarona 全球投资基金，以及机遇国际的转型投资基金。

技术服务

技术服务是NSO提供的最重要的服务之一。[5]NSO在技术服务方面的投入程度有所不同，比如内部技术服务、培训和系统实施。例如，DID称，它在技术服务方面集中了75%的力量——高于任何其它的NSO。[6]而在服务范围的另一段，CERISE和Profund这两家NSO却并不为其合作伙伴机构提供技术服务。平均来说，NSO用于技术服务的工作量约占总工作量的35%。

作为衡量NSO如何关注其服务的一项指标，表2把哪个NSO为不同种类的技术服务付出了最多的努力列在了机构概况中。关于每个网络是如何分配其工作量的有关信息，可查阅www.themix.org网站上的机构概况介绍。

表2　技术服务的关注点

技术服务的种类	*在该类别中付出工作量比例最高的NSO*	*工作量百分比（根据机构自己的统计）*
建立新机构	CASHPOR, Pro-Mujer	40
机构转型	CRS , FINCA	15
产品开发和实施	FFH	45
人力资源开发	AFMIN	40
信息技术	Opportunity	30
战略计划	INAFI	30
财务分析和评级	MFC	32

NSO对技术服务的关注度是不同的。Pro-Muje是一家从微型金融机构起步的NSO，它专注于建立新机构的服务（付出的工作量为40%）。FFH则为其合作伙伴机构提供多种类型的技术服务，但是主要集中于产品开发并擅长于其自己的“含教育的信贷”产品。相比之下，CRS则在比较均衡的基础上提供一系列技术服务。

补偿是很重要的，因为一个合作伙伴机构愿意为所得到的服务买单是对那些服务有需求的一种表示。下图显示了NSO是如何为其技术服务进行补偿的。接受调查的NSO中，有四分之三要求合作伙伴机构承担至少一部分技术服务的成本。只有IMI/IPC一家NSO要求所有的合作伙伴机构支付由它提供的技术服务的全部成本。[7]

几家NSO根据合作伙伴机构的情况调整了它们的技术服务费标准。例如，WWB的协作机构或附属机构只要支付技术服务的部分费用，但是WWB-GNBI的合作伙伴机构则承担所有的成本。微型金融中心既向合作伙伴机构（但提供一定的折扣）也向非合作伙伴机构（按全价收费）提供技术服务。

[5] 鉴于技术服务的重要性，SEEP于2003年制定了“改善给微型金融机构提供的技术服务的7 C”标准。
[6] 但是，DID提供的服务种类繁多，覆盖了表2中的许多类别，包括没有列入此表的服务类型，因而这里也未列出。
[7] .IMI是由一家名为IPC的咨询公司建立的一个投资公司，

NSO 提供一系列的技术服务，包括从 NSO 的员工直接提供服务到从第三方购买技术服务。然而，大多数 NSO 都保持了内部和外部资源之间的平衡。

与NSO签订服务合同或从另一家服务供应商那里寻求同样的服务的决定可能会导致合作伙伴机构和NSO之间关系紧张——甚至产生冲突。NSO 认为某家合作伙伴机构需要特定的技术服务时，而这家合作伙伴机构可能不这样认为。要求至少支付部分技术服务费用通常说明合作伙伴机构和 NSO 双方之间都需要这种服务。

知识管理

除了技术服务外，NSO 还为其合作伙伴机构及更多的微型金融团体提供有价值的信息。除一个 NSO 外，其余所有的 NSO 都将一部分精力用于知识管理，其中 SEEP 在这方面投入的比例最高（占全部工作量的 45%）。

研究与发展

在接受调查的 NSO 中，除两家机构外，其余的 NSO 都对如何帮助合作伙伴机构开拓新的业务做了相关研究。在 33 家 NSO 中，有四分之三以上对如何帮助合作伙伴机构发展新客户和开创新产品、改进现有产品、理顺操作程序和改善技术方面做了有关研究。其他研究内容还包括影响评估、机构关联、监管和治理等。

大多数 NSO 在研发方面付出的时间不到 25%。而微型金融中心则是一个例外：它将 37% 的时间用在了研究方面，如进行微型金融的区域研究。

政策倡导

在微型金融市场比较活跃或有发展潜力的国家，NSO（国家、地区和国际范围的）常常在面对地方政府和中央银行时发挥着重要的倡导作用。它们通常促进审慎性的监管、法律结构的合理性和对利率限制的放宽。

在 33 个 NSO 中，政策倡导是多数组织的主要活动。在许多情况下，当不合理的政策阻碍了合作伙伴机构的效率和成长时，网络组织就从事政策倡导。WSBI 在这方面投入的时间最多（占 55%），他们从事政策倡导和代表欧洲储蓄和零售银行成员及发展中国家向欧洲储蓄银行集团进行游说的工作。WWB同样也在政策倡导方面投入了相当多的资源，这既包括全球层面上（通过推动行业标准的制定）的，也包括国家层面上（通过支持其国家级合作伙伴机构而建立共识，并在所挑选的国家，如印度、俄罗斯和巴基斯坦，与最高决策者进行接触）的。

参与调查的NSO中，仅有四家机构没有参与政策倡导工作，同时有八家NSO主要集中在捐助国开展倡导工作，而不是在发展中国家，他们努力为微型金融筹集更多的资金并决定这类资金的配置方法。

结 论

这33个机构的概况揭示了各网络组织间相当大的差异。NSO与其微型金融机构之间的联系程度和性质是主要的区别特征；从建立新机构到强化弱势机构到从属于领导机构。地理位置的分布和NSO的所有权及治理水平也是重要的特征。最后，有几家NSO特别关注于专门服务，比如产品开发、机构转型、信息技术和筹资等。

尽管NSO各有其优势，但通过这些概况还表明如今多数的微型金融NSO有着一些共同的特点：

- 一大批NSO正在对其合作伙伴机构组织的治理起着更大的作用，并且正在购买部分合作伙伴机构的股权。
- 越来越多的NSO合作伙伴机构正在成为正规的接受监管的金融机构。
- NSO正在其合作伙伴机构中推行业绩标准和推动财务公开透明。
- 一大部分NSO要求其合作伙伴机构至少承担部分的技术服务成本。
- 大部分NSO是由公共捐助机构和私人捐助机构提供资金的。对于某些NSO来说，私人捐赠（包括来自基金会的捐赠和个人捐赠）是资金的一个重要来源。

本篇焦点基于33个微型金融NSO的概况描述总结了他们的作用和特征。这些参与了该研究的NSO代表了目前正在运转的最重要的全球和地区性的微型金融网络。正如上述分析所明确指出的，巨大的差异性既存在于微型金融NSO内及其之间，也存在于它们的网络中。

NSO是高度个性化的组织，它们为微型金融机构提供广泛的有价值的服务。这些服务常常被微型金融机构视为是对他们的补充，这些微型金融机构经常从属于多个网络。捐助者应该将其发展目标与一个专门的NSO及其网络的使命和服务结合起来，例如，专门为一家微型金融机构开展能力建设，在特定的地区改善微型金融的政策框架，或者帮助强健的微型金融机构转型成为商业化的、接受则监管的机构。关于如何评价一家NSO及其网络的潜在筹资能力，请见专栏2。

随着全球微型金融市场的持续发展，网络将继续反映那些为穷人提供金融服务的机构之间的差异性。这种差异性反过来又影响着NSO所提供的服务，影响着他们在伙伴组织中所起到的治理和所有权作用，以及影响着他们在合作伙伴机构中促进实施业绩标准的方式。

专栏 2　向捐助者提出的 20 个问题：如何评价一个网络

当考虑为网络进行注资的时候，捐助者应该考虑本期《焦点》中所提出的有关问题。捐助者除了要了解机构概况中的信息外（见 MIX 的网站上关于网络服务组织概况介绍，www.themix.org），还需要考虑以下关键问题：

1. NSO 的使命和发展战略是什么？ NSO 怎样将这一战略付诸实施？ NSO 发展战略的主要优势和弱势是什么？
2. 谁是 NSO 的合作伙伴机构？注意他们的发展阶段、目标客户、所在地点以及业务内容。NSO 与其合作伙伴机构之间合作的广度和深度如何？加入网络的标准和程序是什么？增加新的合作伙伴机构的主要挑战是什么？
3. NSO为合作伙伴机构设立的业绩标准明确到何种程度？讨论制裁和解除与合作伙伴机构的从属关系的有关政策和经验。
4. NSO 提供哪些服务，这些服务与 NSO 的使命和发展战略有怎样的联系？这些服务是以什么样的方式为 NSO 的合作伙伴机构以及整个微型金融产业增加价值的？ NSO 所提供的每一项服务在服务传递、成本效率以及对合作伙伴机构的影响方面效果如何？
5. NSO 合作伙伴机构业绩的发展趋势如何，包括覆盖面的广度和深度、盈利性、贷款质量以及可持续发展的潜力？ NSO 与其合作伙伴机构之间合作的密切程度如何？ NSO 所做的工作对合作伙伴机构业绩的贡献有多大？
6. NSO 的报告和监控系统能否满足对 NSO 及其合作伙伴机构的业绩进行评估的需要？ NSO 怎样利用了这些信息来转变 NSO 和 / 或合作伙伴机构的运作？ 这些信息的透明度如何？关于 NSO 及其合作伙伴机构的业绩、运作及财务方面的信息的可获得性和质量如何？
7. 合作伙伴机构是如何看待 NSO 提供的服务的？具体而言，他们是如何证明其服务的价值的？其它的行业利益相关人是如何评价 NSO 服务及其对合作伙伴机构和整个微型金融行业的贡献的？
8. NSO 董事会的组成。NSO 董事会对微型金融领域的问题了解多少？ NSO 董事会如何有效地指导 NSO 实现战略远景规划，监督 NSO 的管理并且对外代表 NSO？
9. NSO 的运作结构的效率如何？该结构如何对 NSO 在其选择的区域和国家内的工作效率产生影响？
10 .对 NSO 管理团队的组成和能力进行评估。管理团队在实现 NSO 业绩和影响最大化方面的表现如何？
11. 对 NSO 员工的构成和能力进行评估。NSO 员工的责任心如何？
12. 在 NSO 的能力和历史业绩的基础上，评估商业 / 战略规划的重点。战略规划是否清楚地反映了对行业状态的了解，以及该规划是否现实可行？

专栏 2　向捐助者提出的 20 个问题：如何评价一个网络

13. NSO 是否有足够的资源来满足预算和筹资需求？ NSO 的筹资计划能否满足其未来目标？ NSO 在其运作中重视可持续发展么？
14. 资源的配置与NSO的使命是否一致？ 资源的配置和监控是通过年度NSO工作计划和预算来实现的吗？如果资金不足，有没有适合的机制或储备来应对这种危机？
15. 评估 NSO 的成本结构。NSO 如何有效地保持合理水平的运作成本和管理成本？ NSO 是否在适合提供服务的地方建立了有效的成本覆盖机制？
16. NSO 在金融管理方面的潜在风险是什么？ NSO 的筹资来源的限制和多样化状况如何？ NSO 是否已有效获得了商业资源？ NSO 面对金融冲击的脆弱性如何？
17. NSO 的主要成就是什么？ NSO 合作伙伴机构的主要情况如何，NSO 是否为它们的质量和业绩做出了实质性的贡献？
18. NSO 的主要优势和弱势是什么？尤其考虑 NSO 的管理、服务、财务状况、资金的使用及影响。
19. 鉴于 NSO 目前的状况和金融行业未来的发展，NSO 的使命和运作所面临的潜在机遇和威胁是什么？
20. 分析者对资金支持（数量、支持方式、目的）的建议是什么？对提供资金的机构来说、如 NSO 及 NSO 合作伙伴机构，提供这种支持所面临的潜在风险是什么？

参考文献：

Christen, Robert Peck, Brigit Helms, and Richard Rosenberg. Format for Appraisal of Microfinance Institutions. CGAP Technical Tool No.4. Washington, D.C.: CGAP and Pact Publications, 1999.

Consultative Group to Assist the Poor. Appraisal Format for Networks. Washington, D.C.: CGAP, forthcoming.

Die Deutsche Gesellschaft f ü r Technische Zusammenarbeit (GTZ).Microfinance Associations (MFAs): Their Role in Developing the Microfinance Sector. Eschborn, Germany: GTZ, 2003.

Forster, Sarah, Seth Greene, and Justyna Pytkowska. The State of Microfinance in Central and Eastern Europe and the New Independent States. Washington, DC: CGAP, 2003.

Norell, Dan, Georgia Emory-Smith, and Tim Bruett. How Do International Networks Manage Grants, Investments, and Loans to Their Partners and Affiliates? SEEP Focus Note No. 1. Washington, D.C.: SEEP, May 2003.

Small Enterprise Education and Promotion Network. The 7 Cs for Improving Technical Service Delivery to Microfinance Institutions: A Practical Guide for Microfinance Institutions, Technical Service Providers, and Donors. Washington, D.C.: SEEP, 2003.

Small Enterprise Education and Promotion Network. Network Capacity Assessment Tool. Washington, D.C.: SEEP, 2000.

Small Enterprise Education and Promotion Network. SEEP Network Directory. Washington, D.C.: SEEP, 2003.

Women’s World Banking. Regional Program to Build Microfinance Networks in Africa—1999 Senegal Meeting Networks Report. New York: WWB, 1999.

附录 NSO 机构概况概述

NSO 特征

NSO	NSO 分类				职能范围				地理范围			NSO 资金来源(%)						
	微型金融协会	技术服务型	拥有所有权型	供资型	多行业发展	包含健康 / 教育内容的微型金融	微型金融与相关服务	单一的微型金融	国家 l	地区	全球	公共捐赠者	私人赠助者 r	贷款 s	投资收益 n	会费	赚取得收入	其他
ACCIÓN			•					•			•	26	52			0.7	14	7.3
AFRA CA	•				•					•		50			1	47	2	
AFMIN	•						•			•		80				5	15	
BWTP	•							•		•		20	75			5		
CASHPOR		•						•		•		99				1		
CRS			•		•						•	59	33					8
CIDR		•			•			•		•		77	23					
CERISE	•							•			•		54			14	32	
DID			•					•			•	86	7		2		5	
ECLOF			•					•			•		95		1		4	
FINCA			•					•			•	30	11				59	
FFH		•				•					•	31	59				10	
FWWB				•				•	•			10	5	80	1	1	3	
Grameen F		•						•			•	12	85		1		2	
Grameen T		•						•			•	81	2		14	3		
GRET			•		•					•		95	5					
INAFI	•						•				•		80			20		
IMI/IPC			•				•				•				75			25
MED A			•					•			•	28	15	34	1	22		
MFC		•					•			•			59			2	39	
MFN	•							•			•	92				4	4	
Opportunity			•			•					•					88	12	
Profund				•				•		•							10	90
Pro-Mujer			•			•				•		56	42		1		1	
Sa-Dhan	•							•	•			76			2	5	17	
Sa ve			•		•			•			•	34	66					
ShoreCap				•			•				•	65	5				30	
SEEP	•						•				•	73	10		0.3	3.7	13	
Unitus				•				•			•		20	75	1		5	
WSBI		•						•			•					95	5	
WWB		•						•			•	70	20		10			
WOCCU		•				•					•	76	2		1	16	5	
World Vision			•		•						•	25	75					

† 该概况截至到 2003 年年中; NSO 并没有在所有类别中都列出来;为了更精确地反应他们的概况，可能表中的标志移向其相邻的类别，或介于两类别之间更加合适; 欲知每个 NSO 的详细概况，请登陆 www.themix.org.网站

附录 NSO 机构概况概述†

伙伴特征

NSO	合作伙伴机构的特征			合作伙伴机构的法律地位					合作伙伴机构客户的最初特征		
	独立的参与者	早期接受 NSO 支持的组织 O	NSO 创立的组织 O	所有机构都不受监管 r	接受监管程度不足一半的机构	接受监管程度约为一半的机构 d	接受监管程度超过一半的机构 d	完全受监管的机构	绝大多数的客户每天人均消费在一美元以下 r	客户类型多样化 s	大多数为脆弱的非贫困人口 r
ACCIÓN	●		●				●			●	
AFRA CA	●									●	
AFMIN	●			●					●		
BWTP	●					●				●	
CASHPOR	●	●	●			●					
CRS	●	●	●		●				●		
CIDR			●				●		●		
CERISE	●			●						●	
DID	●	●					●			●	
ECLOF	●		●		●					●	
FINCA			●	●					●		
FFH	●					●			●		
FWWB	●			●					●		
Grameen F	●	●			●				●		
Grameen T		●			●				●		
GRET			●			●			●		
INAFI	●					●			●		
IMI/IPC			●					●		●	
MED A	●	●	●					●		●	
MFC	●				●					●	
MFN	●						●			●	
Opportunity		●			●				●	●	
Profund	●									●	
Pro-Mujer			●	●					●		
Sa-Dhan	●				●				●		
Sa ve	●		●		●				●		
ShoreCap	●								●		
SEEP	●							●		●	
Unitus	●					●				●	
WSBI	●							●		●	
WWB		●			●					●	
WOCCU	●	●						●		●	
World Vision			●		●				●		

† 该概况截至到 2003 年年中; NSO 并没有在所有类别中都列出来;为了更精确地反应他们的概况，可能表中的标志移向其相邻的类别，或介于两类别之间更加合适; 欲知每个 NSO 的详细概况，请登陆 www.themix.org.网站

责任和透明度

附录 NSO 个体结构框架概述†

NSO	在合作伙伴机构所有权和治理方面的作用					合作伙伴机构对 NSO 管理的参与程度				财务和覆盖面信息				执行业绩标准		
	无股权或治理权限	无股权但有董事会职权;	少数股份	多数股份	完全股份	伙伴机构不参加董事会	伙伴机构选举董事会	部分伙伴机构在董事会	NSO 由伙伴机构运作	不提供有关伙伴机构的信息	提供概要性信息	披露经审计的财务和运作信息	披露业绩信息	仅通过向公众披露的方式来执行标准	通过同行或网络审查来执行标准	违背标准导致隶属关系的解除
ACCIÓN	●	●	●			●					●		●		●	●
AFRA CA	●								●			●		●		
AFMIN		●					●				●				●	
BWTP	●								●		●					●
CASHPOR	●	●						●			●				●	
CRS	●	●	●	●	●	●					●			●		
CIDR	●	●				●					●			●		
CERISE	●								●	●					●	
DID	●	●				●					●				●	
ECLOF		●						●			●				●	●
FINCA					●			●				●			●	
FFH	●					●					●			●		
FWWB	●					●						●			●	
Grameen F	●					●					●				●	
Grameen T		●		●		●					●				●	
GRET	●	●		●		●					●				●	
INAFI	●						●				●				●	
IMI/IPC			●	●		●						●	●		●	
MED A	●	●	●	●		●				●				●		
MFC	●							●			●			●		
MFN	●								●				●			●
Opportunity		●	●	●	●				●		●					●
Profund			●				●						●	●		
Pro-Mujer					●			●				●			●	
Sa-Dhan	●								●			●		●		
Sa ve	●	●	●		●	●					●				●	
ShoreCap			●			●										
SEEP	●								●		●					
Unitus				●		●					●					●
WSBI	●								●		●			●		
WWB		●	●					●					●		●	
WOCCU	●							●					●			●
World Vision					●	●				●					●	

† 该概况截至到 2003 年年中; NSO 并没有在所有类别中都列出来;为了更精确地反应他们的概况，可能表中的标志移向其相邻的类别，或介于两类别之间更加合适; 欲知每个 NSO 的详细概况，请登陆 www.themix.org.网站

NSO 提供的服务

NSO 个体结构框架概述 †

NSO	NSO 的金融服务				NSO 为技术服务的补偿			技术服务的提供方式			政策倡导			
	没有约定的金融联系	经纪人或共同资助人注资	为伙伴机构提供贷款	对伙伴机构股权投资	NSO 提供技术服务的全部费用	伙伴机构支付部分费用	伙伴机构支付所有的成本	由 NSO 员工提供	内部和外包兼有	全部外包	没有参与政策倡导	在捐助国政策方面活跃	在特定的发展国家政策倡导	全球范围内的努力
ACCIÓN		●	●	●		●	●		●			●		●
AFRA CA	●					●			●				●	
AFMIN		●				●			●				●	
BWTP	●				●				●					●
CASHPOR		●	●	●		●			●				●	
CRS	●	●	●	●		●			●			●	●	
CIDR	●	●	●		●			●					●	
CERISE	●											●		
DID	●	●	●	●		●			●			●	●	
ECLOF			●			●			●				●	
FINCA			●	●		●			●					●
FFH				●		●			●			●		
FWWB			●			●			●				●	
Grameen F			●		●				●					●
Grameen T				●		●			●					●
GRET		●		●	●	●			●				●	
INAFI	●					●			●					●
IMI/IPC			●	●			●	●					●	
MED A	●	●	●	●		●			●				●	
MFC	●						●		●					●
MFN	●					●				●				●
Opportunity		●	●	●			●		●			●	●	
Profund			●	●									●	
Pro-Mujer		●	●			●			●		●			
Sa-Dhan	●				●	●	●		●				●	
Sa ve		●		●	●				●			●	●	
ShoreCap				●		●			●		●			
SEEP		●				●			●		●			
Unitus		●	●	●		●			●		●			
WSBI		●				●			●					●
WWB		●				●	●		●				●	●
WOCCU	●					●			●					●
World Vision				●		●			●			●		

† 该概况截至到 2003 年年中; NSO 并没有在所有类别中都列出来;为了更精确地反应他们的概况，可能表中的标志移向其相邻的类别，或介于两类别之间更加合适; 欲知每个 NSO 的详细概况，请登陆 www.themix.org.网站

附件 1 - NSO 机构概况的汇总

CGAP 提议把NSO及其合作伙伴机构作为捐助者参与微型金融的有效途径。人员有限或是技术能力不足的捐助者可以通过投资于那些管理良好的NSO来增加他们投入时间和资金的价值，这些NSO在为其伙伴微型金融机构提供金融或技术援助方面处于一个更有利的地位。NSO已经在制定标准、实践者的交流、共同责任、资金批发以及提供技术服务方面发挥着关键作用。但是捐助者发现很难区分这些网络机构，因为它们包含的组织的不同之处与相似之处同样多。

在这种情况下，CGAP 和 SEEP 网络在 2002 年 10 月邀请了一些网络机构的负责人和捐助者参加了一个座谈会，来讨论网络在促进为穷人提供金融服务方面的作用。随后于2003年4月召开的咨询会上制定了网络支持机构概况。有33个NSO通过提供机构的简单信息，并根据一系列范围标准对自身进行归类，完成了机构概况调查。[1]这些单个机构的概况经过分类汇总形成了一个总的概况文件，该概况提供了截至 2003 年的 NSO 的类型和活动信息。焦点 《网络是什么？当今微型金融网络组织的多样性》对收集到的机构概况调查进行了进一步的分析。

汇总的 NSO 概况图并不总能反映上述全部 33 个 NSO 的情况，因为不是所有的 NSO 都回答了概况调查中的每一项。

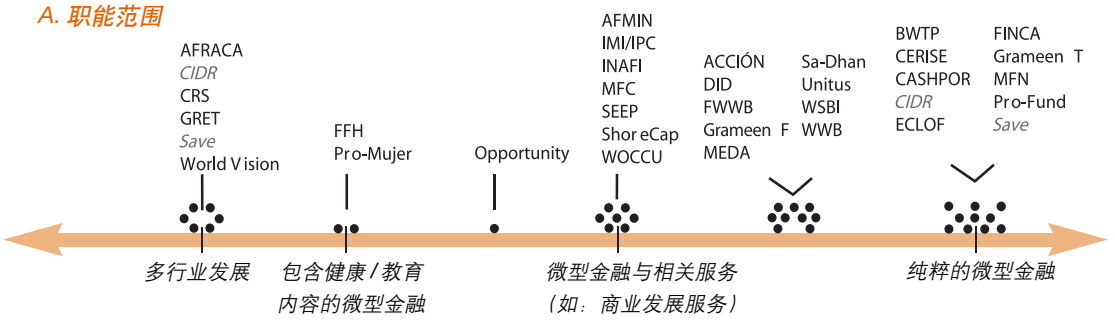
Ⅰ. 概述

A. 网络支持组织（NSO）的宗旨	从事微型金融的 NSO 的宗旨在许多方面都不尽相同，包括目标客户、地理范围以及目标。在 NSO 的宗旨和目标下了解其业绩是很重要的。
B. 合作伙伴机构 / 成员 / 附属机构介绍	根据 NSO 与其支持的组织之间的关系，用不同的词语来描述这类关系。就本概况调查目的来说，合作伙伴代表了所有这类关系，包括成员和附属机构。
C. 合作伙伴机构的数量	合作伙伴机构的数量从4个（Pro-Mujer）到236个（Catholic Relief Services）不等。
D. 网络支持组织（NSO）的全职员工数量	员工的数量从 1/2 个人（Banking with the Poor Network）到 1755 个人（FINCA International）不等。
E. 资产回报率为正的合作伙伴机构所占的百分比	在 33 个 NSO 的概况调查中，只有 20 个提供了具有正资产回报率的合作伙伴机构的比例，它们是：BWTP, INAFI, MFC, MFN, CASHPOR, Grameen Trust, WOCCU, WWB,WSBI, ACCI?N, DID, FINCA, IMI/IPC, Opportunity, Pro Mujer, Save, World Vision,FWWB, ProFund, and Unitus。根据这些报告，它们的资产回报率从 10%（FWWB）到 92%（ProFund）不等。有一些还提供了可供选择的收益率衡量标准，比如说财务自足程度。
F. 合作伙伴机构的有效客户数	NSO 合作伙伴机构的有效客户数从 70,000 人（ECLOF）到 1400 万人（BWTP）不等。

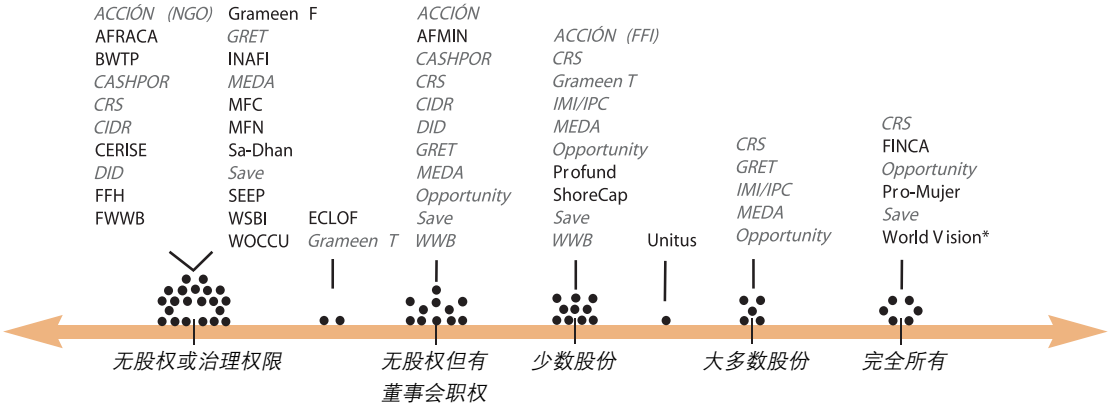
有关网络机构的最新信息，请查阅网页 http://www.mixmarket.org/en/partners/partners.quick.search.asp 上的 MIX Market。

II. 核心业务模式

A. 职能范围

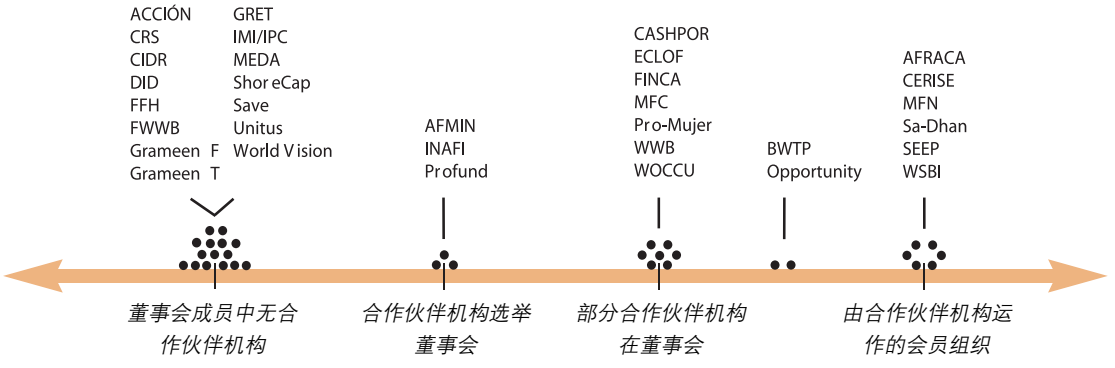


B. 所有权和管理范围



* 世界宣民会既有对它合作伙伴机构的所有权也有对所有董事会的控制权。

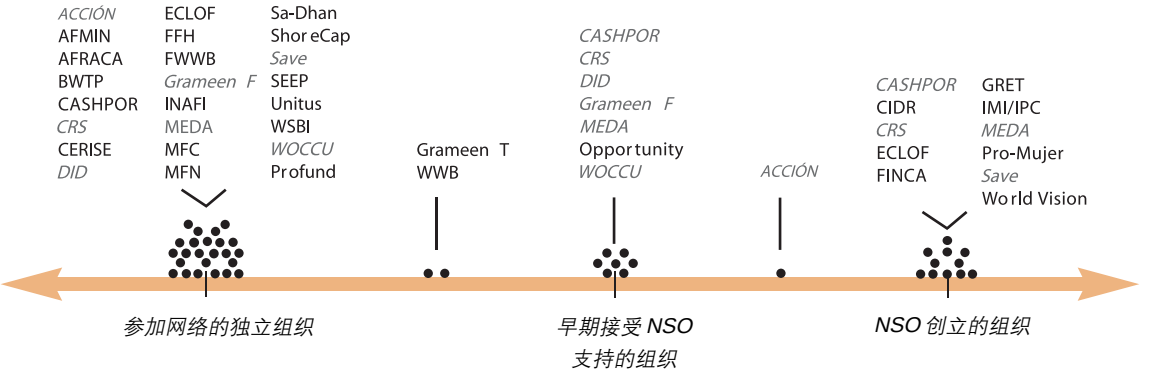
C. 合作伙伴机构参与 NSO 的治理



* 用斜体字表示的网络组织机构表示它在同一幅图中出现多次，

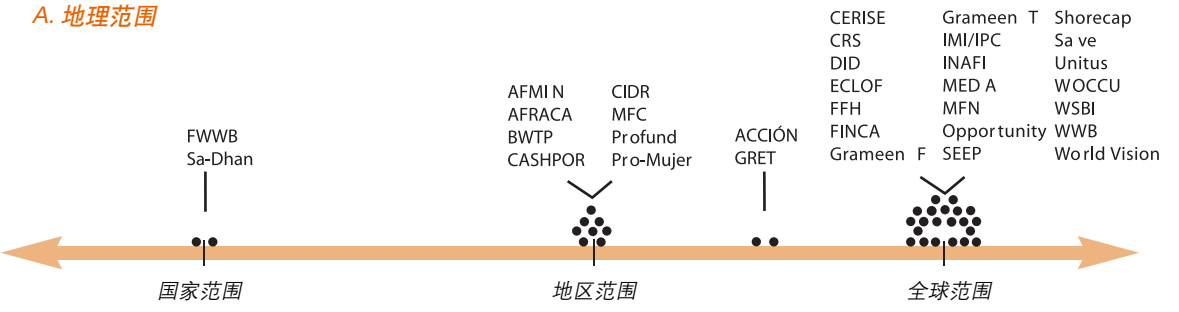
II. 核心业务模式

D. 网络合作伙伴的最初状况



III. 运营

A. 地理范围



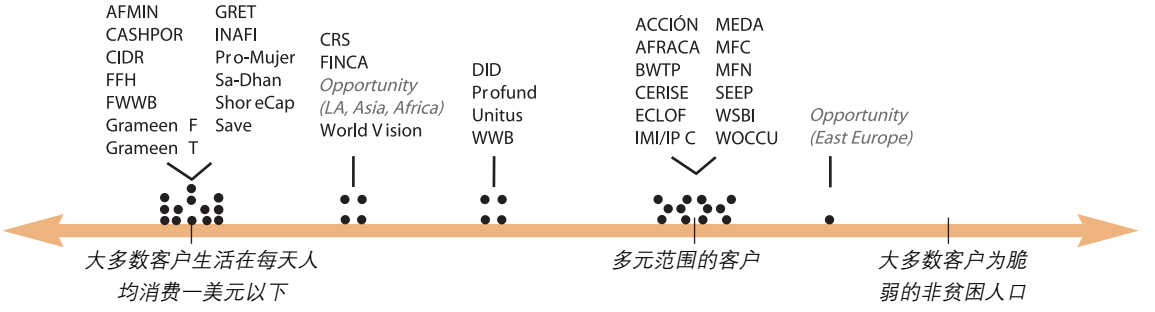
B. 存在的地区:存在 NSO 的地方和（或）有合作伙伴机构的地区

	撒哈拉以南非洲	亚洲	拉丁美洲	东欧、中亚地区，及独联体国家	中东、北非	北美、西欧
该地区有 NSO 和合作伙伴机构	24	24	23	17	12	12
该地区合作伙伴机构的数量	552	704	426	266	56	62

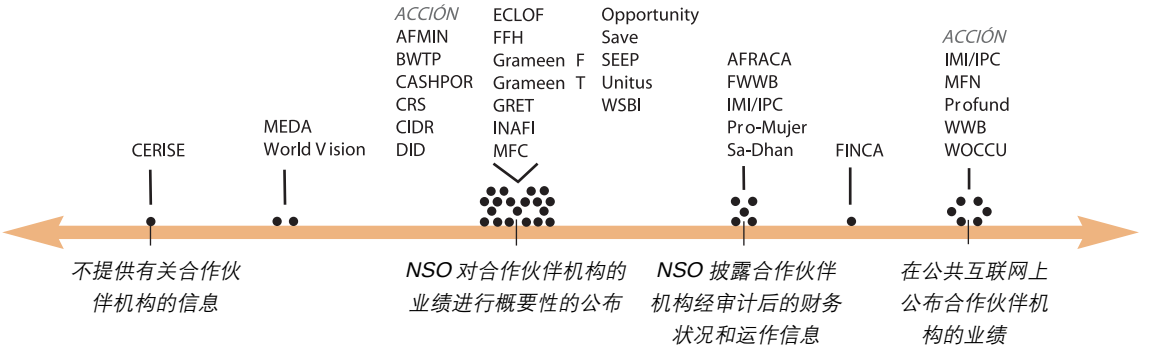
C. 合作伙伴机构的法律地位

	项目 / 非正式 未监管的	基金会 & 非政府组织 监管的	 未监管的	合作社 监管的	 未监管的	非银行业金融机构 监管的	 未监管的	银行 (主要做小额信贷)	银行 (传统)
有合作伙伴机构的 NSO	10	9	25	17	7	19	7	18	6
合作伙伴机构的类别数量	57	127	593	118	34	91	24	79	164

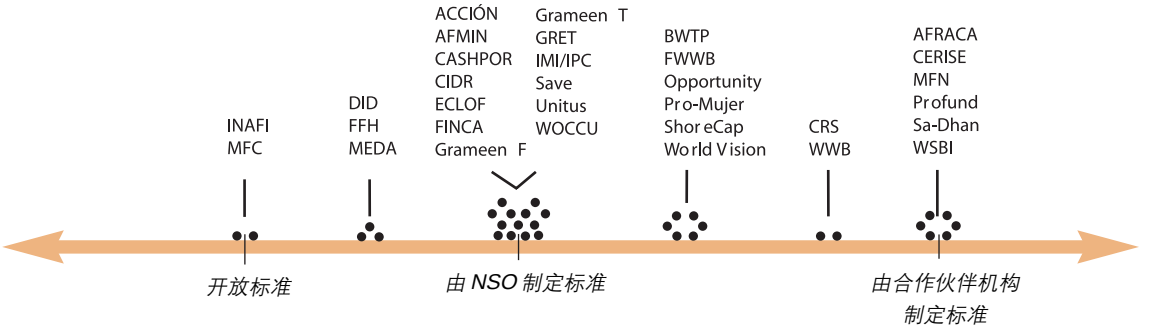
D.合作伙伴机构初期客户的贫困程度



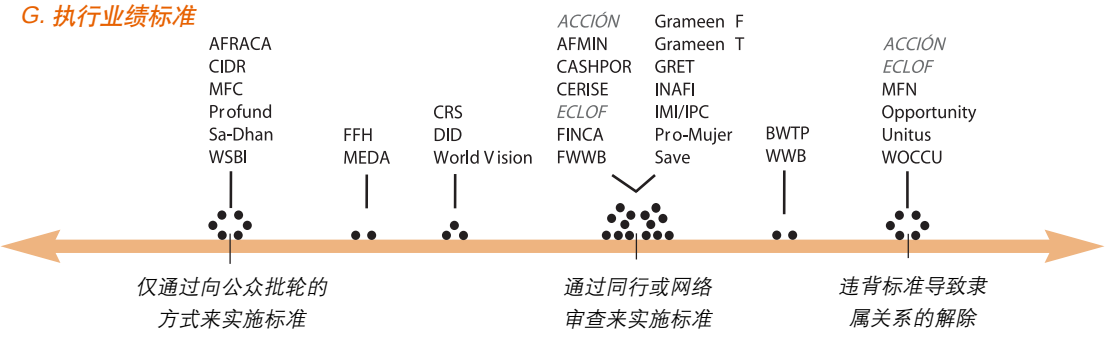
E. 财务和业绩信息



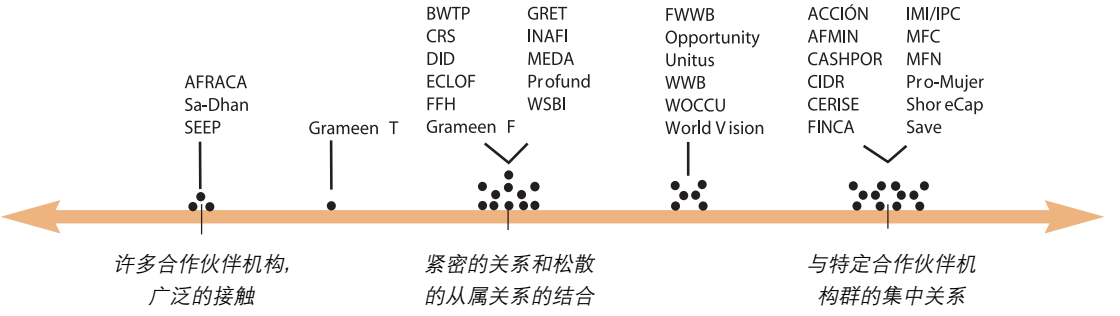
F.网络组织范围内的业绩标准 (包括会员标准和最低业绩标准)



G. 执行业绩标准



H. 与合作伙伴机构关系本质



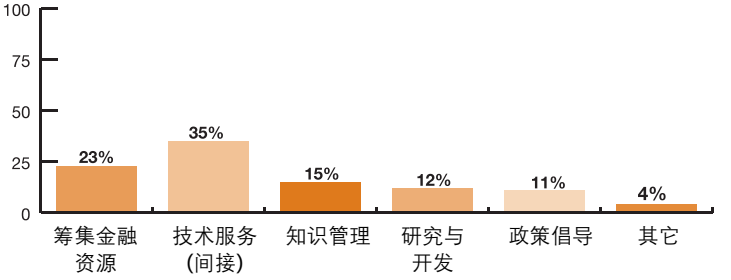
I. NSO 组织的资金来源(用百分比表示)

	公共捐赠	私人捐助	贷款	投资收入	会员费	所得收入	其它 *
AFMIN	80				5	15	
AFRACA	50			1	47	2	
BWTP	20	75			5		
CERISE		54			14	32	
INAFI		80			20		
MFC		59			2	39	
MFN	92				4	4	
Sa-Dhan	76			2	5	17	
SEEP	73	10		0.3	3.7	13	
CASHPOR	99				1		
CIDR	77	23					
FFH	31	59				10	
Grameen F	12	85		1		2	
Grameen T	81	2		14	3		
WOCCU	76	2		1	16	5	
WWB	70	20		10			
WSBI					95	5	
ACCIÓN	26	52			0.7	14	7.3
CRS	59	33					8
DID	86	7		2		5	
ECLOF		95		1		4	
FINCA	30	11				59	
GRET	95	5					
IMI/IPC				75			25
MEDA	28	15	34	1	22		
Opportunity					88	12	
Pro-Mujer	56	42		1		1	
Save	34	66					
World Vision	25	75					
FWWB	10	5	80	1	1	3	
Pro-Fund						10	90
ShoreCap	65	5				30	
Unitus		20	75			5	

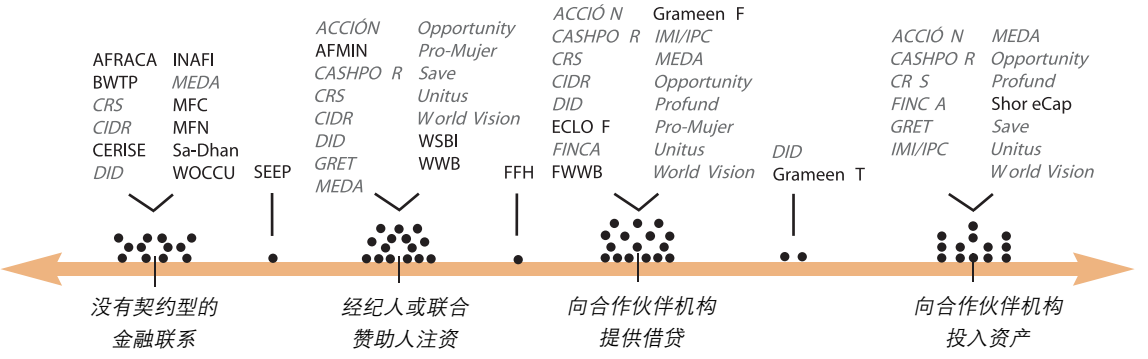
* 一些 NSO 组织所列举的利息费用，所提供的技术服务和其它的投资持股即其它资金来源。

IV. NSO所提供的服务 续

A. NSO 对特定活动承诺的的努力程度 (所有网络机构平均值)



B. 所提供的金融服务的范围

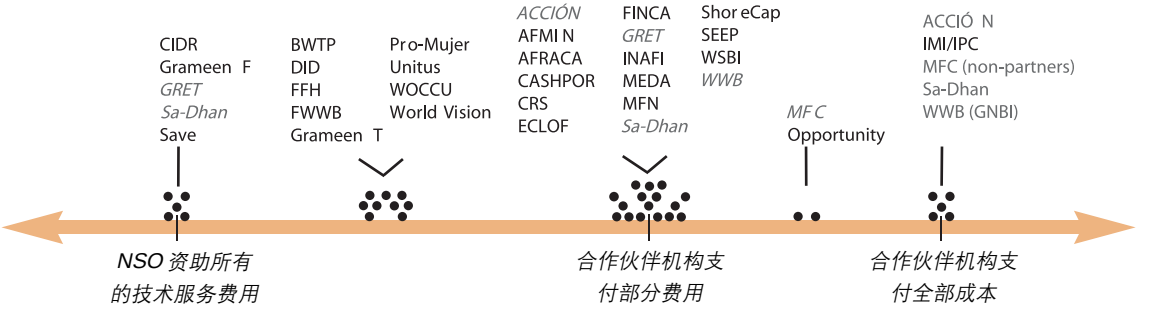


C-1. 技术服务:提供给合作伙伴机构技术服务类型. 技术服务涉及

顾问, 培训, 咨询服务等. (数字表明提供每项服务的NSO的总数)

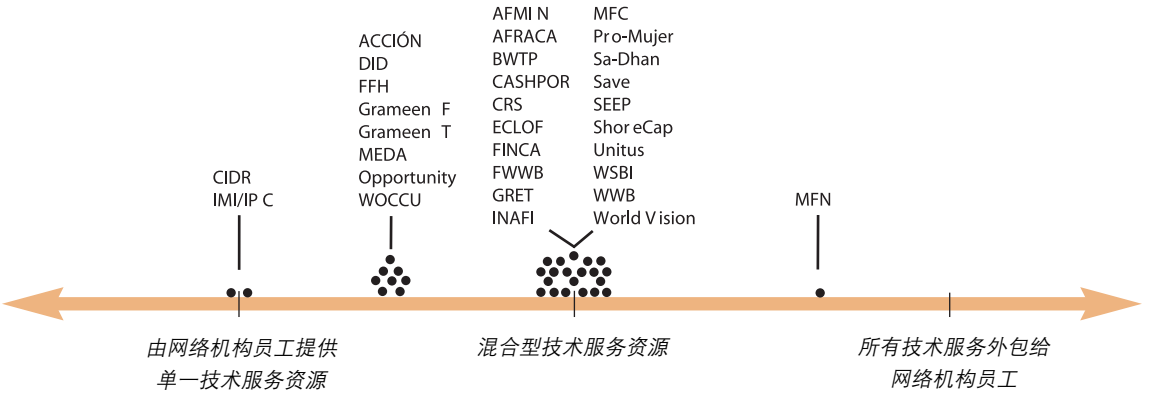
机构启动服务	机构转型(to FFIs)	产品开发和推广	人力资源开发	信息技术	战略计划	绩效和重组	财务分析和评级 i	其它
19	14	24	23	24	25	25	24	15

C-2. NSO 为技术服务所做的补偿



IV. NSO所提供的服务 续

C-3. 所提供的技术服务



D. 知识管理: 有很好机会去分享从网络上和更为广泛的微型金融产业中总结出来的经验教训

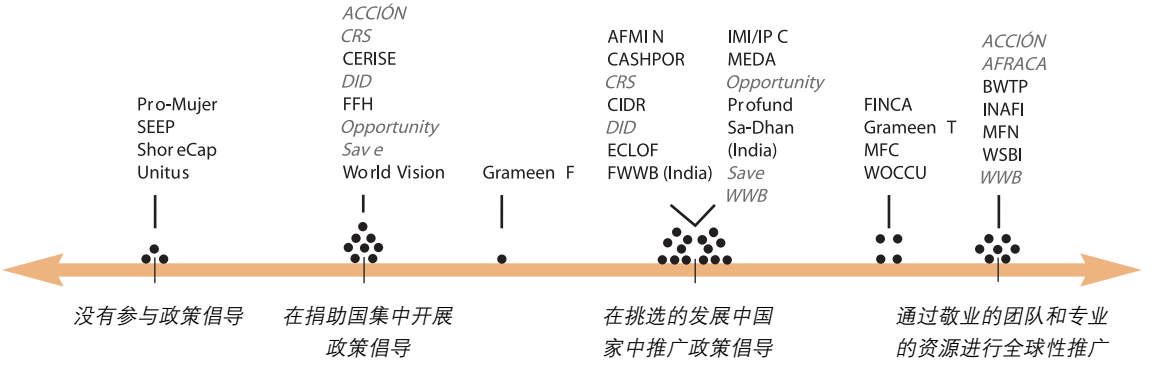
(数字表明使用每种方法的 NSO 的总数)

任务组 / 工作组	案例研究	技术指导	员工交流	Listserve/Virtual Mtg.	外部站点	时事通讯	其它
23	28	28	25	9	30	20	15

E. 研究与开发: 创新, 研究, 和试行新产品(数字表明涉及各个领域的 NSO 的总数)

客户	产品	运营	技术	其它
23	28	29	25	12

F. 政策倡导: NSO 和合作伙伴机构偕同国家政府部门和银行监督部门一起参与政策倡导



焦点

第 26 期

本期焦点由CGAP的工作人员小额信贷专家Jennifer Isern,和微型金融分析师 Tamara Cook 共同执笔。

作者非常感谢来自 33 家组织机构所提供的信息和建议，而他们所提供的概况介绍和注释正是该文的基础。这些机构组织在表1中罗列。还要感谢 CGAP 同事 Elizabeth Littlefield, MatthewBrown, Brigit Helms, 和Alexia Latortue，他们为本文做出了巨大贡献。同样也要感谢 CGAP 成员 Tiphaine Crenn, Xavier Reille, Richard Rosenberg, and Ousa Sananikone， 他们对本文提供了许多有用的建议。

请和您的同事自由分享本期焦点的内容，您也可以向 CGAP 要求获得更多本期读物。CGAP 随时欢迎您对本文的反馈意见。

所有 CGAP 公开发行物都可以在 CGAP 网站上下载
www.cgap.org.

CGAP
1818 H Street, NW
MSN Q4-400
Washington,DC 20433 USA

电话: 202-473-9594
传真: 202-522-3744
电子邮件: cgap@worldbank.org