

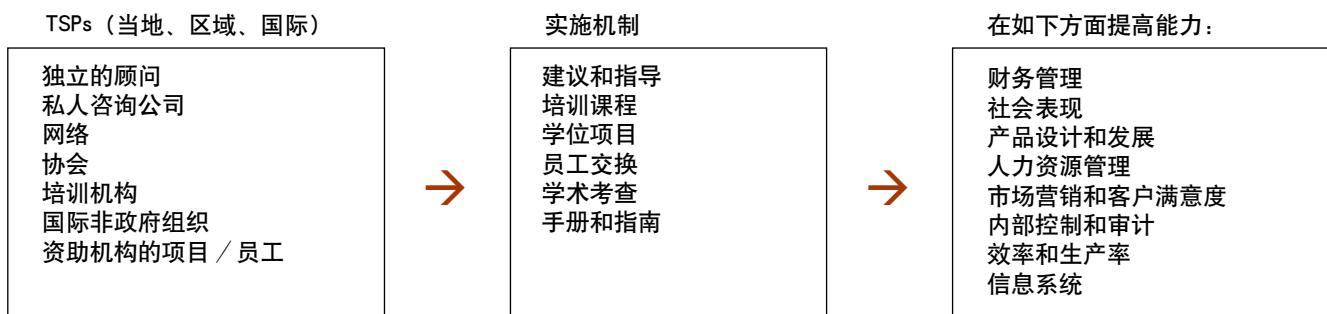
零售微型金融的能力建设

Building Capacity For Retail Microfinance

零售金融机构依然是为低收入客户提供服务的金融系统的支柱。这类机构需要复杂的技能为贫困人口提供长期、优质的金融服务。零售能力的欠缺成为多数国家发展微型金融的主要瓶颈。本简报探讨资助机构——公众捐赠人、国际非政府组织、私人基金和投资者——该如何帮助零售金融机构提高零售能力。

能力建设的要素

加强金融机构的能力建设，首先应明确这些机构所需的技能，然后设计最佳的服务套餐。选择合适的技术服务供应商（TSPs）和实施机制是关键所在（见下例）。选择时应考虑机构的背景（比如社会或银行业背景）、成熟度、法律地位、规模、产品和员工素质。



资助机构可以采用哪些方法来支持能力建设？

直接提供服务。一些国际非政府组织、公共捐赠人和专门投资者会直接提供建议。此方法只适用于拥有高水平技术人员的机构。GTZ曾将一名财务系统开发专家派驻泰国一家公共农业银行——BAAC共事2年，以此吸引小额储户。

与技术服务供应商签订合同。这是最常见的做法，对于那些尚无能力确定自身需要的新机构而言可能最为合适。保加利亚ProCredit银行在起步及成长阶段，它的资助方（KfW、EBRD、ProCredit和IFC）就雇用了一家已经在其它国家建立和管理着类似银行的专业公司——IPC来帮助它发展。

由金融机构决定。无限制条件的资助使得机构可以自主选择技术服务的性质和来源，并因此更可能有效地利用技术支持。资金可以直接流入专门的机构，或者直接进入一家符合全部预设标准的基金。这一方法尤其适用于那些发展已足够成熟，能了解自身不足并找到高质量技术服务供应商的机构。

创建技术服务市场。在成熟的微型金融市场中，资助机构可以通过直接帮助当地的技术服务供应商提高自身的技术能力，或向当地金融机构提供可以用来购买供应商们技术服务的资金的方式来帮助当地技术服务供应商的发展。CAPAF—法语非洲区的多方捐赠中心，已经在当地发展了14个培训和咨询服务供应商(www.capaf.org)。

建设零售能力的成功实践有哪些？

能力建设与其说是一门科学，不如说是一种艺术。正确实施存在困难，衡量结果更是难上加难。最适合提供能力建

设支持的资助机构一般拥有捐助手段和工具、专业人员、与专业实施伙伴共事的能力，和运作较小型项目的灵活性。主要有如下九个与成功相关的因素：

1. **关注机构自身的目标。**选择和确定技术服务的动力应该来自机构自身的目标，而不是资助者的工作日程。虽然墨西哥 Compartamos 的经理们重视微型金融技术人员的建议，但他们仍然建议捐助者不要把机构推向其自身不会选择的方向或者要求他们使用专门的顾问。
2. **作出一项长期的承诺。**零售能力建设要求机构在几年之内都能顺利获得可靠的技术服务。一年当中三番两次请假的顾问通常不能有效地帮助新机构建立核心的操作系统。ACLEDA 在从一个项目发展为一家银行的长达 8 年的漫长过程中，联合国开发计划署和国际劳工组织驻柬埔寨办事处一直为其提供深入的支持。ACLEDA 银行目前正吸引商业投资人，并动员储蓄。资助机构也需要承担它们的合同责任（比如及时提供贷款和服务）。
3. **关注 TSP 的跟踪记录。**资助机构应该选择已证明自身有能力创造可持续微型金融服务的技术服务供应商。最近的一项评估发现 UNDP 在微型金融领域所有的成功案例几乎都与此类技术服务供应商有关。
4. **拓宽顾问和 TSPs 的选择范围。**只使用与资助机构相同国籍的技术服务供应商或者过于注重成本，都会限制选择并且导致不良后果。一些机构重复使用同一家技术服务供应商。这些供应商可能只有单一的模式，不可能适用于所有机构。为吸引更大的投资，机构应该要求进行竞标，这样他们能够从更多范围的申请中进行选择。通过利用援助向无附加条件方向发展的这个趋势，AFD、DFID 和其它机构已经跨越了本国范围，为项目选择了最佳的技术服务供应商。
5. **考虑使用当地的 TSPs。**当地的技术服务供应商具备如下优势：了解本国国情、距离短，并具有成本效益。福特基金会在中国社会科学院农村发展研究所使用一个学者小组来研究适合中国的微型金融发展模式。另外，在国内能力欠缺时，资助机构应毫不犹豫地使用国际技术服务供应商。他们也可以考虑将国外实力强的供应商和当地供应商相结合，以利于知识的转化。
6. **同 TSPs 一起设计以绩效为基础的合同。**合同应尽可能与改善机构运营结合起来，而不仅仅是技术服务供应商的活动（比如培训次数）。捐助机构应该将资助增加（或更新）与受援机构的绩效相挂钩，并对不良绩效予以制裁。世界银行根据受援机构对于工作开展前基准调查所衡量的具体技术领域的满意度，来确定是否更新其与波斯尼亚和黑塞哥维那技术服务供应商的合同。
7. **当结果不佳时取消支持。**资助机构必须与技术服务供应商共同确定，一家机构仅仅是不能提高其业绩，还是不愿提高其业绩。在有些案例中，投资回报太少使得资金流向其它机构。在海地，USAID 重新定位其重点，从支持一个表现不佳的微型金融机构转向为一批有发展前景的金融组织设计技术支持。
8. **使用成本分摊机制。**要求机构分担成本有助于确认真正的需求、增加新技术，并创造绩效激励。机构也能学会如何为技术服务做预算（即使对成熟机构而言，这也是一项经常重复发生的费用）。Shorecap Exchange 发现，当合作伙伴必须在第一年支付技术服务成本的 25%，并在第三年增加至 50% 时，技术服务的设计、实施和结果会更好。
9. **与支持同一机构的其它组织商谈。**如果几家资助机构在同一机构或同一市场进行能力建设，却没有交流，效率低下或出现意见冲突的情况就可能发生。MicroSave 是一个推动市场导向型微型金融模式的能力建设计划，这个计划的各家资助者组成了一个项目管理委员会，协调彼此的财务支持和战略投入。

作者：Ruth Goodwin-Groen, CGAP 员工和 Anne Ritchie 对本文的撰写也提供了帮助。更多信息：《建立普惠金融体系：微型金融优秀实践的捐助者指南》(华盛顿, DC: CGAP, 2004); Ruth Goodwin-Groen 编，《提高向微型金融机构提供技术服务能力的 7 个 C》，SEEP 技术支持工作组 (华盛顿, DC: SEEP Network, 2003); ShoreCap Exchange,《向小型商业银行和微型金融机构提供技术支持：什么有效？》观点交流系列第一期 (芝加哥: ShoreCap Exchange, 2005)。CGAP,《在非洲的试验能力建设：我们学到了什么？》

CGAP 焦点第 14 期 (华盛顿, DC: CGAP, 1999), David Cracknell 等,《MicroSave 行动研究项目的经验》(Nairobi, Kenya: MicroSave, 2002), www.microsave.org; FACET,《非洲南部微型金融能力建设设施的评估》(AD Zeist, 荷兰: FACET BV, 2002)。所引例子的详情由 CGAP《捐助者优秀实践案例研究》提供, www.cgap.org/direct/resources/case_studies.html.