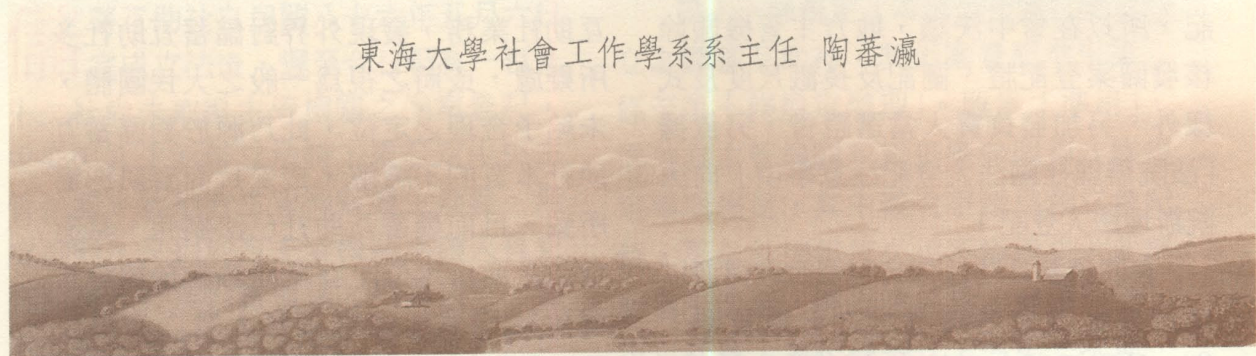


孟加拉的農村銀行

東海大學社會工作學系系主任 陶蕃瀛



一九七一年十二月孟加拉的獨立革命戰爭結束，孟加拉獨立建國。國家剛剛成立，許多人充滿期待，認為社會發展再也沒有阻礙，一切都會步上正軌，基層民眾的苦難很快就會結束。

然而，因為基層社區舊有的政治、經濟組織和社區人際網絡並沒有因為獨立建國而改變。因此，雖然政治部門的上層領導換了一批人一個黨，基層社區民眾的社會與經濟狀況並沒有改善。巨額的國外經濟援助雖然不斷進來，但是基層的百姓得到的幫助不大，倒是幫助建立了一個專門處理經濟援助分配的新興富裕部門。面對基層社區普遍存在的貧窮問題，一九七二年從美國回到吉達港大學經濟系擔任系主任的穆罕默德·尤里斯(Muhammad Yunus)教授親身體會到「尺有所短，寸有所長」。他發現自己在

教室內教的經濟發展政策有其鞭長莫及的侷限。於是他帶著一些學生進入與校園一牆之隔的村落和窮苦的社區民眾們一起進行了一個小規模的參與式行動研究(PARTICIPATORY ACTION RESEARCH)。一番驚天動地的事業，在他們和民眾對話，相互學習的過程裡逐漸孕育成形。

尤里斯教授談到成立農村銀行的因緣時說，在進行研究時，當一位以製作竹器為生的婦女述說她的生活故事時，他深受感動，決心要做一些事情幫助窮苦的基層民眾。這位婦女，和許多窮人一樣，她有工作技能並且勤奮努力，但是一日所得僅約新台幣五角，遠不足以餬口。

尤里斯教授發現許多基層社區民眾工作勤奮生活儉樸仍然深陷於貧窮之困境，這其間有一個重要原因是他們缺少經營資本。以前述那位婦女的真實情況

為例，如果她有大約新台幣六塊錢的經營資本，她就可以自己買竹子製作竹器，賣給出價合理的店家賺取合理的工資和利潤。但是她窮到沒有這樣一筆資本，她向店家借錢買竹子，然後只能將竹器賣回該店家。於是借錢的利息和被壓低的竹器價格使得她難以靠自己的工作技能和辛勤的工作脫離貧窮。在孟加拉，許多其他地方包括臺灣也都有這種情況，私人借貸的利息可以高達日息百分之十。要如何解決高利剝削所造成的貧窮呢？理論上很簡單，只需要提供利息合理、數額和期限適當的信用貸款給被剝削的窮人，他們就有辦法靠自己的努力脫離貧窮。但是實際的情況要複雜許多，總是有一些社會結構的因素、經濟的原因和政治現實，使得條件合理的貸款無法到達那些有能力還錢而且需要貸款脫離貧窮的人們。

尤里斯教授決心無論如何都要做一些事情幫助這些窮人。他繼續帶領一群學生在村子裡瞭解貧窮問題，不到一個禮拜的時間裡，他們已經有一份四十二個人的名單，這些人向店家借經營資本，情形類似製作竹器的那位婦女，四十二個人的借款總數是新台幣八百多元，平均每個人二十元。尤里斯教授拿出自己的錢，借給這四十二個人，使他們免於不公平借貸和交易的剝削。對於許多人而言，八百多元只是一筆小錢，但是這可是這四十二個人的經營資本，有了這筆錢，四十二個人脫離了缺乏經營資本

的困境。但是，數以百萬計的孟加拉窮人等著類似的幫助，靠個人的資本和努力能夠幫助的人數畢竟有限，要怎麼樣才能幫助更多的人呢？

尤里斯教授認為貸款助人應該是銀行的事業，於是他首先嘗試找銀行貸款給這些有能力還錢的窮人。他找當地的銀行經理討論這一件事情，但是執行上有重重困難，銀行的運作方式和貸款程序使得雙方難以交易。首先銀行要求抵押品或有抵押品的保證人，有能力還錢的窮人因為無法符合銀行的規定而借不到錢。於是，他去找銀行的高階管理者，得到的答覆相似。

幾番討價還價銀行同意提供總額八千五百元新台幣的貸款給那些窮人，只要教授先生做保證人。這筆貸款六個月以後才出來，但是這些每天為生活打拼的窮人，他們需要的是每天週轉的小額經營資本，銀行冗長繁瑣的貸款程序讓他們望之卻步，銀行也無意做這一類的小額貸款。一九七六年，尤里斯教授終於得到幾筆銀行貸款，讓他在其進行參與式行動研究的村莊裡貸款給窮人。Jobra Grameen Bank Prakaipa，直譯為久博農村銀行方案，於焉誕生。這個方案附屬在吉達港大學農村經濟計畫內，是一個行動導向的參與式研究。研究要證明的假設是：「如果窮人能夠得到金額適當條件合理的信用貸款，他們有技術也有能力靠自己的力量脫離貧窮」。貸款給這個方案的銀行認為窮人們不會償還貸

款，但是在這個方案裡，參與式行動的研究者和申請貸款的窮人們一起共同摸索，逐步研究發展出一套貸款程序，讓借款的窮人能夠還錢。方案相當成功，單筆貸款金額逐漸成長，至此，研究者要求銀行接手，畢竟貸款助人同時營利是銀行的事業，但是沒有一家銀行願意接手，他們認為這是特別的實驗計畫，不適用於其他地方，如果方案規模擴大，借錢的窮人增加，就會有許多問題出現。為了向一般銀行證明各地的窮人都有能力貸款還錢，尤里斯教授進一步把實驗方案的範圍擴大。

正式成立農村銀行 (Grameen Bank)

信用貸款好比一張通行證，讓人們可以進入貨幣市場的大門，突破限制人們進入市場經濟大門的關卡。信用貸款這張通行證，並且讓人們在貨幣市場經濟的社會結構裡有更大的活動空間。在貨幣市場經濟裡，信用實在是人們的基本需求，就像衣服飲食居所一樣，缺少了這些東西，輕者活不好，嚴重的活不下去。一個擁有信用的人，才可以充分的發揮自己的能力，實際讓自己的能力有機會實踐。在孟加拉農村銀行的成長過程裡，許多人從新台幣十元，甚至更少的信用貸款開始發展個人的小本事業。個人能力隨著事業的成功而發展，隨著

個人能力的擴展，貸款的金額也逐步增加。信用貸款是這些人發展和脫離貧窮的關鍵環節，當缺少適當合理的貸款時，整個個人發展的良性循環過程無法啟動。信用貸款又像是個人發展和經濟發展的引擎，每一個人都應該有機會獲得信用貸款，以證明自己有能力值得信任、發展自我並改善自己的經濟生活。在這樣子的信念支持下，孟加拉農村銀行，不斷突破重重困難，一直到一九八三年才正式成立。

一九七八年的時候，尤里斯教授被孟加拉銀行，亦即孟加拉的中央銀行邀請在該行舉辦的研討會上報告「久博農村銀行方案」的經驗。某一個銀行家發言表示，久博的經驗只是一個農村的實驗，範圍有限，最好擴大到一個省的範圍，看看結果如何再說。尤里斯教授立即答覆道，如果得到在座各位銀行家的支持，「久博農村銀行方案」不僅在一個省能夠成功，在整個孟加拉推展也能夠成功的。當時在場的孟加拉銀行副總裁很認真的回應了尤里斯教授的答覆。不久之後他召開一個會議，請所有國營銀行地方分行的總經理出席，並請尤里斯教授報告農村銀行的實驗計畫。於是一個以省為執行範圍，針對窮人的特別貸款計畫獲得二年的時間試辦。規模範圍較大的新實驗計畫選在天葛爾省 (Tangail District) 試辦。工作推展起步相當艱難，但是相當成功，新的計畫獲得許多國際性機構的關注，美國的福特基金撥款贊助

這項實驗。一九八二年時，國際農業發展基金 (The International Fund for Agriculture Development) 提供三百四十萬美金低利貸款，將實驗計畫擴展到另外三個省份。在這段實驗的時間裡，接受貸款的窮人一再的證明窮人有能力償還貸款，並且所付的利息比有錢人的大額貸款高。孟加拉銀行貸款還款率平均只有百分之二十七，實驗計畫的還款率高達百分之九十八。但是銀行仍然不改其成見，認為窮人的信用不佳，銀行仍然繼續借錢給拿得出抵押品的大企業。他們先拿銀行的錢開辦企業，再向銀行借錢經營，許多有問題的企業靠著銀行慷慨輸血才能維持生存。

整個銀行體系的運作目標有問題，經營原則也有問題。窮人和文盲沒有辦法得到銀行體系的協助，銀行拒絕幫助有能力還錢的窮人，而以他們沒有信用為託辭。銀行根本上就不認為幫助欠缺資金，但是不欠缺能力的窮人也應該是銀行成立的目的之一。銀行十分欠缺社會關懷與社會責任感，抵押品絕對不可少的當舖原則，使得缺乏資財的窮人被拒絕在銀行體系之外，複雜的文件資料將文盲也擋在外面。銀行辯稱，銀行的錢是存款大眾的，銀行放款必須遵守保障存款人利益的必要程序。但是，銀行貸款給大企業的時候又是怎麼做的呢？銀行的特權貸款要怎麼向存款大眾解釋呢？孟加拉的政客在選舉的時候甚至會向選民承諾：政府的農民特別貸款超過

多少錢以上可以不用償還。抵押品只是確保貸款的方法之一，可是銀行經常用抵押品當做拒絕貸款給窮人的擋箭牌。銀行如果真的願意善盡社會責任幫助窮人，絕對有辦法找出值得信任的窮人，以適當合理的貸款幫助他們，同時賺取銀行應得的報酬。銀行需要改變其只願意貸款給有錢人，加速擴大貧富差距，違背社會公義原則的經營方式。但是，銀行不願意改變，他們不走出辦公室去接觸瞭解窮人的信用和潛力。銀行不願意花心思幫助每一個人得到他應得的信用，銀行寧願幫助有錢人和特權階級，不論他們是否真的有與其貸款金額相當的信用能力。

和孟加拉的銀行打交道多年，努力的改變銀行，然而成效始終有限，尤里斯教授和他的一群工作伙伴最後決定自己開辦一家專門服務窮人的銀行，經過多方奔走，終於獲得開辦農村銀行的特別許可。一九八三年農村銀行，一家獨立的金融機構終於成立了。一九九六年底時，孟加拉的農村銀行已經有二百萬貸款客戶，業務區域包括三萬四千個村莊。銀行有一千零四十一個分行，一萬一千多個工作人員。全孟加拉大約六萬八千個村莊，已經有一半有農村銀行的服務了。

窮人的銀行

每一個人都有許多才能和無窮的潛能。但是許多人，從來沒有機會發現自己的才能，絕大多數的人沒有充分發揮自己的天賦才能。這是整個社會結構制度性的問題，不是單純的個人問題。大多數的人在一個強調競爭的社會裡，爲了生存而做的努力，已經耗費太多的精力。窮人更是如此。

在制式威權教育體系裡成長的個人，其創造力、想像力和向自我能力挑戰的本能傾向與勇氣，早已被權威恐懼和標準行爲模式給淹沒，需要很多的努力和鼓勵才會再出頭。沒有創造力和想像力的人進入各種科層系統後，只會趨炎附勢，打壓異於權威和不同於長官的人，是他們晉升獲寵的廉價方法，而且是他們唯一會的辦事方法。貧窮既是有權有勢的當權者最不願意承認的社會現象，技術官僚們立刻想到的就是消滅貧窮。最不用創造力的方法就是有烙印打壓色彩的救濟。很少人會想到窮人最需要的不是救濟，而是尊嚴、信任和機會。更少有人深刻反省到貧窮在市場經濟社會結構下的功能性存在。

給予信用貸款就是給予信任和機會。如果我們給窮人適當金額和條件的信用貸款，他們就有機會發揮自我才能，並且逐步成長，這不只對個人好，也對整個社會好。從社會整體利益來思考，讓

每一個人都有機會得到信用貸款是一個相當好的選擇。如果資源有限，讓已經分配到比較多社會資源的富人少分一些，讓窮人仍然有機會得到信用貸款，符合人道精神，也符合社會正義，對社會公義維護，社會秩序的維護貢獻絕對很大。這麼做，富人們需要能節制自己的貪欲，有權力的人要有智慧，分辨社會資源真正有益整體社會的優先順序。過往的社會有許多好的示範，失敗的例子更多，甚至多到積非成是的程度。如何分配適當的信用貸款以幫助窮人發揮才能、自我成長也幫助整體社會，孟加拉農村銀行以窮人爲唯一貸款對象的做法提供我們一些相當有參考價值的示範。在孟加拉農村銀行，我們看到數不完的實例，窮人得到適當的信用貸款而逐漸成長爲有社會責任觀念的中小企業家。更多的例子是窮人得到適當的信用貸款，脫離貧窮，能夠靠自己的努力照顧一家人的衣食居所方面的基本需要。當然我們也不能以爲有了給窮人信用貸款的社會機制，貧窮就會消失。但是這至少是超越救濟的辦法。

信用實在是一種基本需要。一個公平正義的銀行系統或信用分配系統實在是公平正義社會的必備條件。社區發展工作裡必須要包括建立類似孟加拉農村銀行的合作銀行或儲蓄互助社的項目。孟加拉的農村銀行只借錢給一個社區裡相對較貧困的人，只以信用貸款的方式提供小額貸款。農村銀行的運作完全沒有

慈善救助的成份，銀行靠貸款賺取利息維持，貸款人要付年息百分之二十。一般商業銀行的貸款年息是百分之十五。然而這樣子的利息仍然遠低於黑市利息。許多人滿懷希望的申請貸款，要用這筆貸款當做經營資本改善家庭生活。

農村銀行的股本百分之九十來自貸款人自願購買的股票，每股價格大約是新台幣七十元，任何一個貸款人都可以向農村銀行購買一股。百分之十的股份由政府持有。農村銀行的董事會由十三名成員組成，其中九位由持有股票的貸款人中經由所有持有股票的貸款人選舉產生，任期三年，三名委員由政府指派，另一名由董事會指派。

貸款人如何運用貸款，用在什麼生產事業，銀行完全不限制。多半的貸款用在農業生產和農村地區的非農業的小型企業。根據農村銀行的調查統計，貸款人運用貸款開辦的小生產企業至少有四百五十種以上。從一九八二年起，銀行尙未正式成立前就已經開始辦理集體貸款讓農村地區從事公共事業或合作事業，如抽水機、深水井、碾米場和榨油的磨坊等。也有人用貸款承租城鎮裡市場的攤位，這些攤位過去一向由少數富人或權貴把持。也有團體貸款承租農地成立合作農場，或購買先進的農用機具。貸款的用途繁多，不勝枚舉。

十幾年來，孟加拉的農村銀行已經成功的幫助上百萬的農民和窮人改善生活，許多人成爲小企業的自僱經營者。

更重要的是許多過去集體貧窮的農村地區原本毫無活力，有了農村銀行之後，經濟開始展現活力，人們開始相信自己能夠有美好的未來，一些農業合作組織得以在農村地區出現。

農村銀行的組織和貸款程序

農村銀行正式成立之前的實驗階段，工作人員爲了做出成績說服一般銀行願意貸款給窮人，格外的用心研究，因此發展出一些貸款程序和規則，幫助提高貸款回收率，以消除一般銀行對窮人的疑慮與成見。農村銀行有四項貸款程序規則是銀行得以成功的最主要原因。這四項貸款程序規則是團體貸款、銀行工作人員進入社區主動服務貸款人、以婦女爲主要客群、貸款每週攤還。

一、團體貸款

農村銀行要求申請貸款的人組成五個人的團體。團體成員的經濟情況類似，彼此是朋友但是沒有血緣和親屬關係。銀行只貸款給沒有土地或擁有農地面積在半英畝以下的小農。接近半數的孟加拉人口符合這個條件。每一個家庭只能有一個人接受銀行的貸款，銀行優先考慮女性的貸款申請。貸款團體自行推選主席和秘書各一人，任期以一年爲限。同一個職務每個人都擔任過以後，才能再選舉已經擔任過該職務的人重新擔任

該一職務。主席有責任督促提醒團體成員遵守貸款規則準時還款。

貸款團體組成以後，經過銀行工作人員一個月的觀察，確定團體成員瞭解並且同意遵守農村銀行的規定和對團體運作的要求之後，貸款團體才可以申請貸款。並且銀行不會同時貸款給五個成員，由團體成員決定，最需要貸款的二個成員先得到貸款。銀行要求團體成員共同確定貸款被適當的運用並且按時償還還款。如果先前的二位貸款人能夠準時攤還貸款，一個月或二個月以後另外二個人也能夠得到貸款。通常團體的秘書和主席是最後得到貸款的二個人。

第一筆貸款通常金額很小。當團體成員們彼此更加有信心後，他們會申請比較大一點的貸款。

貸款人第一筆貸款還清之後，才有資格得到第二筆貸款，貸款人每一筆貸款金額都要獲得其他貸款團體成員的同意。一九九六年的資料統計，農村銀行每個工作天貸放出去的總金額大約是四千二百萬新台幣，平均每一筆貸款的金額折合新台幣大約二千八百元。

貸款團體有規範和約束其成員的權力。如果團體成員不出席每個禮拜一次的會議，或者沒有準時攤還貸款，團體可以根據全體成員通過的辦法對違規的成員罰款。團體也有權力將長期不遵守貸款規則的成員開除。退出團體的成員必須先將貸款還清。如果某一團體成員沒有還清貸款就脫離團體，該團體有責

任代為清償其積欠的貸款。團體可以接納新成員加入，但是新成員必須有資格向銀行申請貸款，並且經過全體成員的同意。

在這樣的貸款過程裡，貸款團體成員發展出相互扶持的情感。每週的例會促進彼此的瞭解，貸款的連坐促使團體成員彼此幫忙，共同克服經濟上的難題。這樣的貸款程序設計使得農村銀行無需要求貸款人提供抵押品。某些個人偶而會發生的道德風險問題，在相當的程度上被團體的責任感克制。許多難免會發生的還款能力風險則在團體共同合作下度過難關。有些團體成員被薰陶成爲一個具有社會關懷與社會責任感的企業家。

農村銀行除了放款給窮人外，也鼓勵貸款人儲蓄。每個貸款人被要求最少每週儲蓄孟加拉幣一元。貸款團體每週聚會的時候由團體秘書接受這筆大約是新台幣七角錢的孟加拉幣存款。

此外每一筆貸款的百分之五集中做爲團體基金，貸款金額如超過孟加拉幣一千元要多收百分之零點五做爲危機處理基金。團體基金由團體自行管理。團體成員有特殊需求時可以向團體基金貸款，貸款期限由團體決定一個固定的時期。團體可以自行決定團體基金的用途。危機處理基金由銀行收取，用於貸款人的人壽保險計畫。一九九六年農村銀行全體貸款人存在農村銀行的存款總數接近二億新台幣。

銀行將幾個貸款團體組成一個貸款中心，每個村莊可能有一個或二個貸款中心。貸款中心的組長和副組長由各個貸款團體的主席們自行選舉產生。貸款人所有和銀行的業務往來都在貸款團體的每週例會時處理，再由貸款團體的秘書在貸款中心完成和銀行的手續。貸款團體的例會時間由貸款團體考慮貸款中心裡有銀行人員辦公的時間而自行決定。

二、主動服務貸款人

農村銀行的所有運作建立在相互信任和合作互惠的基礎之上。相反地，傳統的銀行則經常讓貸款人覺得不被信任和依賴無助。大多數的窮人進到銀行時，覺得不知所措沒有信心。坐在銀行櫃台之後的行員要求他們填寫各種各樣的表格和保證書。他們在許多櫃台間辦許多不同的手續，但是不知道銀行將會如何處理他們的申請。不同的人得到待遇不盡相同，在這樣的過程裡感受的負面情緒也不盡然一樣。不安、無助、困惑、被拒、矮化、被羞辱都是常有的情緒感受。

農村銀行的貸款客戶不需要到銀行。銀行的工作人員會到村莊裡的貸款中心、貸款團體的每週例會、或貸款人家裡服務客戶。銀行工作人員每週有固定時間到不同的貸款中心處理銀行業務。孟加拉共有三萬四千個村莊已經有農村銀行的貸款中心。銀行人員的主要工作之一是拜訪客戶。每個銀行工作人員固

定負責幾個貸款中心。通常他們騎自行車或步行在相距好幾公里的幾個中心之間拜訪客戶。所有的銀行業務都公開在貸款客戶面前進行，客戶知道銀行人員如何處理自己的貸款申請，也知道銀行處理貸款的原則和程序。公開處理的原則有助銀行與客戶相互信任，也減低銀行工作人員違反貸款規則的機會。

銀行並且將客戶的帳務簡化。每個貸款客戶都有一本存摺，所有的交易都記錄在該存摺裡。

一筆貸款清償後，客戶才可以再申請另一筆貸款，銀行並會發給客戶貸款清償證明。每個貸款中心則有一份該中心的所有客戶的總帳。

三、設定婦女爲主要客群

孟加拉貧窮婦女的處境比貧窮男性更艱困。婦女婚前的活動被限制在父家，婚後的行動被限制在夫家，在二處的地位都排在所有男性之後。婦女若想要改善自己的處境，必須突破社會習俗、傳統觀念和宗教禁忌加之於婦女的多重束縛。對婦女的歧視也反應在一般銀行的貸款決策上。孟加拉的銀行不貸款給女性。婦女向一般銀行申請貸款時，銀行會要求其丈夫一起出面。

農村銀行初期設定的目標是貸款客戶一半是女性。這個目標並不容易達成。首先，貸款女性的丈夫有意見。其次，地方的宗教領袖也反對。反對女性貸款的力量和地方宗教組織結合，形成一股

強大的社會壓力。地方宗教領袖會告訴婦女，向農村銀行貸款是違反宗教律法的事情，因此申請貸款的女性去世時不能得到宗教葬禮。而人們相信死者的葬禮若沒宗教儀式的祝福，死後將受到永遠的懲罰。面臨這種社會宗教的壓力，銀行和婦女能夠做的很有限。銀行的策略是默默的推展婦女的貸款業務，那些最熱切地想要改善自己生活狀況的婦女會申請貸款，這些因為貸款而改善了生活的婦女，自然成為其他婦女的榜樣，其他想要改善生活的婦女自然會跟進。隨著銀行業務的擴張，婦女貸款比率也逐漸的上升。

另外一股反對農村銀行貸款給女性的力量來自孟加拉銀行。所有在孟加拉營業的銀行都必須接受孟加拉銀行的監督。農村銀行的營業方式在孟加拉是首創的，貸款給婦女也是其他銀行所沒有的。孟加拉銀行曾經寄給農村銀行一封信，信中寫道：「我們發現貴行貸款人中婦女的比率很高，我們無法了解何以如此。請貴行對此一現象提出書面解釋。」農村銀行的回應很簡單。首先表示銀行樂於對此一現象提出說明，但是銀行要先請問孟加拉銀行，是否也已經寫信要其他銀行說明為什麼他們的男性貸款人比率這麼高。如果他們發現全孟加拉貸款人中只有百分之一是女性，而女性貸款人幾乎都是農村銀行的客戶，有問題的不是農村銀行，而是整個銀行體系。

農村銀行的女性貸款人比率早已經達到百分之五十。農村銀行的觀察和資料顯示貸款給女性的資金對家庭生活改善的效益顯著。決定如何運用資金時，女性通常考慮的比較深遠，更重視家庭，也更重視資金產生的長期效益。女性總是優先考慮其子女，其次考慮整個家庭的經濟安全。但是男性經常有其他與家計安全和家庭生活改善無關的考量。因此農村銀行優先考慮將資金貸放給婦女，因為這樣最能幫助兒童和家庭經濟。農村銀行將繼續這種政策。目前農村銀行婦女貸款客戶的比率已經達到百分之九十四了。

四、貸款每週攤還

農村銀行業務量已經很大了，而貸款回收率仍然可以維持在百分之九十八的高水準。這種成績和貸款每週攤還的策略密切相關。在孟加拉大多數的銀行要求貸款人在貸款期限屆滿時一次還清所有的貸款，許多金融合作組織也這麼做。貸款到期的時候，貸款人要一次拿出一筆對他而言不算小數目的金額，人們總是能拖就拖。要人們一次拿出一大筆錢和分許多次拿出一些小錢，前者的心理抗拒總是比較大些。再加上孟加拉的政客們每到選舉的時候又喜歡開政治支票，每隔一段時間人們總能夠得到政客們的協助豁免掉未能償還的農業貸款，人們拖欠貸款的心理大大的得到政客們的增強。這種社會政治環境裡，拖

欠多少貸款和拖欠多久是一門學問，和照章還貸款同樣都很理性。那一個比較理性，恐怕很難比較。

在農村銀行成立前行動導向的參與式研究時期，農村銀行就已經從其他國家儲蓄互助社的經驗中學習到貸款定期攤還的原則。一開始的做法是要求貸款人每天償還一筆小數目。要窮人在面對各種各樣生活所需的同時儲存一大筆資金一次清償貸款有實際上的困難。但是，每天擠出一筆小錢還貸款，對窮人而言正是他們每天都在做的事情，難不到他們。隨著銀行業務量擴大，每天回收貸款的工作變的太過繁瑣。目前農村銀行的還款週期配合貸款團體的運作，改為每週攤還。

由於貸款團體和每週攤還的制度設計，農村銀行不太需要動用司法力量追討積欠的貸款。貸款同時幫助貸款人是銀行的業務，動用強制性的司法力量是最後不得已的手段。而且農村銀行的運作精神是信任與合作互惠，進入司法程



序經常使得信任瓦解，合作互惠的關係終結。

如果貸款團體的運作方式無法將貸款收回，司法程序能夠做的也有限。農村銀行每個月貸放出去的小額貸款總額大約相當八億四千萬元台幣，回收貸款的數額也大約此數。如果每一筆貸款都像一般銀行一樣有許多計畫書評估文件和證明，絕對無法服務這麼多窮人。農村銀行把工作重點放在建立與維持貸款人之間的相互信任和貸款人與銀行之間的相互信任。文書、表格和證明書無法建立人與人之間的相互信任。

農村銀行的組織與工作人員

農村銀行最重要的資產是多年來在服務工作中培養出來的工作團隊。他們將提供貸款幫助窮人脫離貧窮的農村銀行工作當做志業，獻身投入，不計較工作的辛勞和待遇。要獲得農村銀行的職位，首先要接受六個月實地操作的密集職前訓練。在訓練中，準工作人員實地接觸孟加拉農村的窮人，瞭解他們如何在艱困的環境裡生活，體會他們為生存和改善生活所做的奮鬥，準工作人員也實際瞭解這份工作的辛勞和挑戰。能夠繼續留下來的人，是能夠吃苦並且能夠在與窮人共同工作中獲得心靈滿足的一批人。成為正式工作人員之後，每年仍然要到農村銀行的訓練中心接受繼續教

育。

農村銀行鼓勵其工作人員發揮創意，在工作上他們獲得明確的授權，必須要獨立地做出決定。

工作人員經常要在貸款中心的決策會議或貸款團體的例會裡，在所有與會人員之前做出公開的決策。在這種情境底下做財務決策所承受的社會壓力可想而知。銀行對其員工也沒有祕密，所有銀行內部的決策過程都是公開，各個層級的工作人員都有參與的機會，也都被充分告知。

農村銀行的成長是源自於參與式行動研究，整個成長過程就是一個從實踐中學習的歷程。任何工作人員出自真誠善意的錯誤都不會遭致嚴厲的責罰。

農村銀行的工作人員在孟加拉的形象是騎自行車的銀行家。他們領的薪水和其他政府的銀行工作人員一樣，接受定期的績效考核，也有升遷的機會。銀行共有一萬一千名工作人員，百分之九十在地方分行工作。每間分行服務五十個到六十個貸款中心，通常分佈在十幾二十個村落。每個分行的工作人員負責五到十個貸款中心。每個分行自成一個利潤中心，分行可以有不超過百分之十的利潤當做績效獎金，激勵工作人員。

分行之上是地區管理處，其工作人員的職務是輔導分行的業務。每個地區管理處負責輔導十到十五個分行。地區管理處之上是省的總管理處，省的總管理處設置在各省的首要都市，管轄整個省

的地區管理處。一個省大約有十個左右的地區管理處。省的總管理處通常獨立自主的運作，並不受設在達卡的總行監督考核。總行的工作是居間協調各省總管理處與孟加拉銀行間的業務往來，居間促進省總管理處和政府部門間的互動與瞭解，以及接受和規劃國外贊助款或低利貸款的運用。在總行大部份的決策都由各個專門委員會討論決定。

信用貸款之外的社會 與經濟發展方案

一九八四年三月，農村銀行在五個省的一百名貸款戶婦女代表出席了一個全國性的工作研討會。會議中做出十六點決議，呼籲各地農村銀行的貸款戶不只要努力改善家庭經濟，還要以實際行動改善社會習俗。會議代表共同討論做出十六點決議如下：

- 一、我們努力實踐和推廣農村銀行的四大生活原則：自我要求、服務社區、不畏艱難、勤奮工作。終生力行不懈。
- 二、我們和家人共享經濟改善的成果。
- 三、我們努力改善居家環境。努力工作以期儘早重建破舊的住宅。
- 四、我們一年四季都種植蔬菜，並且多吃蔬菜，如有剩餘則出售以增加家庭收入。
- 五、在適合植樹的季節裡，我們儘可能的多種樹木。

六、我們節制生育，節制家庭支出，並且注意身體健康。

七、我們著重子女的教育，努力增加收入提供子女教育經費。

八、我們隨時維持子女與環境的清潔衛生。

九、我們應該興建自家的廁所。

十、我們一定要維護水源清潔，並煮沸飲用水。

十一、我們不要求嫁妝，也不給嫁妝。我們要盡力讓大家都不再被嫁妝所苦。我們也不讓未成年子女結婚。

十二、我們公正的待人處世，也要求別人這麼做。

十三、我們要共同投資於社區重大建設，這麼做社區居民才會有更好的未來，更好的收入。

十四、我們有隨時幫助別人的準備。如果有任何一個社區居民陷入困境，我們都應該施以援手。

十五、如果我們發現任何一個貸款中心疏於實踐服務窮人的自我要求，我們都應該關心這個問題，幫助其改善。

十六、我們要督促每個貸款中心實踐其社會責任，我們要共同參與各種關懷社會的行動。

農村銀行每一貸款中心在這個類似新生活運動的社會改善運動裡扮演積極的角色。工作人員鼓勵貸款戶在日常生活



裡實踐這十六點決議。農村銀行不自我設限，與貸款客戶的關係並不侷限在借貸資金這一件事情而已。貸款中心鼓勵貸款團體關心社區議題，協助組織社區，協助推動社區活動。信用貸款是農村銀行接觸窮人及幫助窮人的手段。農村銀行並不認為有了信用貸款所有因為貧窮而引發的問題都能夠解決。信用貸款是對個別窮人的幫助，有許多問題必須集合社區集體之力量才能獲致成果。因此農村銀行也投入相當的人力和資金在農村地區推動信用貸款以外的方案。

住宅貸款

一九八四年孟加拉銀行宣布提供農村地區住宅的特別低利貸款，以年息百分之二提供銀行資金，要求銀行以年息百分之五貸放。但是這個方案農村居民的

反應不熱烈，因為該方案規定最低貸款金額是二千五百美元。這個規定顯示一般銀行對農村地區社會生活型態與經濟狀況有隔閡。實際上最需要住宅貸款改善住宅的農民幾乎沒有例外的無法負擔這種數目的貸款，雖然年息只有百分之五。貸款的原則是金額與利息要在借款人能力可以負擔的範圍，否則只會導致嚴重的財務壓力。

農村銀行向孟加拉銀行要求將最低放款金額降低到三百元美金。一開始的時候被拒絕，因為孟加拉銀行的專家認為住宅貸款若低於二千五百美金，蓋出來的住宅等級不佳，不適合做為抵押品，銀行的債權沒有保障。這種理由暴露出銀行本位主義的思考模式，也顯示他們對農村經濟實際情況欠缺瞭解。幾經爭取，孟加拉銀行終於同意農村銀行的要求。目前在農村銀行的住宅貸款協助下，已經有二十六萬戶住宅改建成為有衛生設備的住宅。在每週攤還的貸款制度設計下，還款比率接近百分之百。

衛生保健

孟加拉雖然有一個全民免費的醫療保健系統，但是各地的服務品質差距懸殊，城鄉之間的醫療保健品質明顯不同。一般而言，富有者和權貴可以得到特別便利且高品質的服務，而農村地區醫療服務的質量都遠不符合需要。農村

銀行嘗試找出因應之道，成立了醫療保健基金開辦了一個實驗性的醫療計畫，農村銀行的貸款戶可以自費參加這個保健計畫。參加者以家庭為單位，每年繳交會費新台幣一百元，每次看醫生另外付新台幣五角，醫療檢驗和藥品另外付費。如果不是農村銀行的貸款客戶也可以加入，但是費用則比較高。這個實驗方案目前擴展迅速，但是還有許多有待研究改進之處。

教育和訓練方案

農村銀行非常鼓勵加強對下一代的教育，許多貸款中心開辦托兒所。一九九六年時，貸款中心開辦的托兒所有一萬六千家，數量還會持續增加。農村銀行也為貸款客戶舉辦講習，講習方案種類包括營養保健、家畜家禽的飼養、農業經營、家庭紡織技術、養魚等等與農村生活和生產技術相關的課程。農村銀行也特別為婦女舉辦婦女衛生保健、育兒、家庭經濟等綜合訓練課程。

農村產業發展

農村銀行在鄉村地區建立的關係網絡使得農村銀行有能力成為鄉村地區發展方案的推動者。孟加拉有許多天然或人工挖掘的池塘，多半是社區共有的財產，幾乎都沒有妥善的管理運用。政府

農村銀行的定位

農村銀行自我定位為協助農村地區與農民改善生活的社區發展銀行。銀行以貸款為主要業務，但是業務的核心是幫助貧窮的農民以有組織的方式發展自我改善生活服務社區。傳統的銀行業不認為農村銀行是銀行。農村銀行不是根據銀行法成立的銀行，而是根據農村銀行條例許可成立的組織，該條例允許農村銀行經營信用貸款的業務。也許農村銀行不是傳統的銀行，但是，農村銀行對銀行業的影響沒有一家銀行能夠忽略。

我們能夠學習什麼？

從前面的介紹，我們知道孟加拉的社會發展狀況和臺灣地區極不相同。孟加拉農村銀行的經驗做法我們不可能也不會依樣畫葫蘆般的學習。我們都知道不同的社會，其文化、經濟與社會結構不同，人們的想法習慣和價值觀不同，因此學習其他社會的經驗時要消化吸收其精神原則，再根據我們自己的社會狀況調整。這個吸收調整的過程不是一個人的工作，而是一段集體實踐的過程。

社會文化沒有優劣好壞的問題，所有的文化都是由真實的生活者，在真實的生命實踐過程裡，因應社會文化環境與自然環境的挑戰而發展累積形成的。看待異類文化的基本態度是尊重，並且體

部門曾經在八百個池塘經營養殖漁業，失敗收場。在政府發展部門的要求下，農村銀行接手這八百個池塘的經營管理。農村銀行將池塘附近的貧窮居民組織成為共同經營班。銀行提供資金與技術訓練，經營班負責實際的經營管理，魚獲由經營班和銀行對分。一九八六年銀行接手時年產量五十噸，一九九三年時魚獲量已經增加到八百零五噸。在這個成功的鼓舞下，農村銀行成立一個非營利的漁業基金。孟加拉全國有超過二百萬個池塘，基金會的任務是協助農民以養殖共同經營班的方式開發利用這些池塘。

一九九二年時農村銀行成立非營利的農業基金。農業基金組織願意一同合作的農民聯合經營。一方面擴大經營土地之面積，引進新技術、種籽、農產品種類。另一方面，銀行協助聯合經營的農場開發新市場，改進行銷。基金會向合作的農民收取一小部份的農產品做為服務的費用，基金會的主要收入來源則是販賣樹苗和種籽。基金會目前是孟加拉最大的樹苗和蔬菜種籽的供應商。

家庭紡織是孟加拉的傳統產業，但是家庭紡織完全沒有市場。農村銀行在一九九四年成立家庭紡織基金會協助組織家庭紡織者供應市場所需。基金會幫助家庭紡織者成立工會，共同接受訂單，交換技術經驗。目前已經有一些成績，市場對家庭紡織的產品信心逐漸增加。

會其他文化裡的人們是以一種怎麼樣的態度和方法面對生活裡的挑戰。從這些不同裡面，我們可以得到許多鼓勵和啟發。看異文化時，我們不應該用我們固有的價值觀念判斷別人。我們看那些不同於我們社會文化的事情，並且思考何以我們會以不同的方式處理這些事情。換句話說，看異文化一定會看到許多不同之處，但是看別人要想自己。以別人不同之處刺激我們，讓我們至少暫時地從文化慣性的束縛解脫，可能因此能夠注入一些新的活力在我們自己的文化裡。文化無法移植，但是我們能從不同的文化裡得到創新的動力。以這種方式欣賞不同文化的東西，或是任何和我們自己不同的想法觀念，我們都會有所得。所得之一是創新的活力，所得之二將是對自己文化更深刻的觀察瞭解與肯定。

我們能夠從孟加拉農村銀行的經驗中學到什麼嗎？這個問題每個人都有自己的答案才是。如果我們能夠一起討論分享，我們彼此之間不同的想法感受又會讓我們都有更多的學習。當我們思考臺灣地區儲蓄互助社的社會角色和未來時，孟加拉農村銀行給了我們什麼啟發嗎？讓我先拋磚引玉。

在孟加拉農村銀行的案例裡，第一點我們可以學習的是參與式行動。在這種研究方式裡，學術研究者不是什麼都知道的權威，和民眾相互切磋，一起研究問題。這種方式做研究，民眾真實生活

中的經驗智慧加上學術工作者從不同角度的綜合分析和學者引進的外來經驗結合在一起，找出的解決辦法和民眾的真實生活距離小，沒有理論和實踐的落差，具體可行。共同研究，一起行動，結果是豐碩具體的。

其次是組織化的行動方式和客戶導向的服務方案。農村銀行的貸款方式、漁業發展、家庭紡織等等事業，其成功之道有一個共通點就是：所有的事業都是以農民的人際關係網絡為基礎。先幫助農民們強化彼此的互信與合作，然後以集體的、組織的力量共同面對問題，克服困難。

農村銀行瞭解其服務對象，即其客戶的需要。根據服務對象的需要與能力發展設計其服務方案。只要是對客戶生活改善有幫助的事情就設法提供服務，不會拘泥一般銀行的業務範圍而畫地自限。我們的儲蓄互助社所在社區人際關係網絡，亦即共同關係的基礎在那裡？我們儲蓄互助社所在社區居民的需求是什麼？我們有沒有積極關心社員和社區民眾的需要？我們有沒有畫地自限的問題？孟加拉農村銀行的成功經驗可以刺激我們思考一些根本性的問題，如我們儲蓄互助社的互信互助關係網該如何強化、儲蓄互助社該承擔何種社區發展的責任？這些基本問題需要我們共同在實踐中找出答案，找出我們台灣地區儲蓄互助社自己的路。