

《不良贷款外拓清收》大纲

第一章 不良贷款外拓清收概述

课堂培训+实战辅导+总结点评

一、不良贷款清收方式

(一) 网点清收

- 1 . 电话催收
- 2 . 短信催收
- 3 . 微信 Q Q 催收
- 4 . 电子邮件催收
- 5 . 信件催收

(二) 诉讼（仲裁）清收

- 1 . 提起诉讼
- 2 . 请求判决
- 3 . 申请强制执行

4 . 提请上诉

**案例：老屋挖出 128 块银元，找不到继承人将充公
狼与坡坡**

(三) 委托清收

委托第三方：法院人员、律师、党政府部、村干部

案例：与农行打官司导致信用社损失 321 万元

(四) 外拓清收

清收人员走出去，登门找客户清收。

二、外拓清收分类

(一) 集中外拓清收

- 1 . 总行集中组织外拓清收
- 2 . 支行集中组织外拓清收

(二) 自主外拓清收

客户经理自发走出去、深入拖欠贷款户进行催收

- 1 . 放贷责任人登门清收。
- 2 . 专业清收人员登门清收。

三、为什么要集中组织外拓清收

(一) 不良贷款清收存在的问题需要解决

1. 不良贷款上升压力大，制约了业务发展
2. 客户还贷意识差，银行普遍存在清收工作难。
3. 不良清收缺少有效章法，效果不明显。
4. 清收队伍没有激情，积极性调动不出来；
5. 不良贷款收不回，责任追究，导致客户经理惧贷、惜贷。
6. 清收人员单兵清收，势单力薄。

(二) 集中组织清收好处

1. 形成声势，对欠款户产生强大压力。
2. 效果明显，立竿见影。
3. 规范清收方法，探索清收规律。

四、集中外拓清收主要任务

(一) 收回现金。

(二) 展期、借新还旧，不良盘活，变正常。

(三) 签订还款计划。

(四) 以物抵债收回贷款

1. 抵债资产应具备的基本条件
2. 不得用于抵偿债务的资产。

案例：谁动了我们的助学金

(五) 保全诉讼时效。

已丧失诉讼时效贷款，保全方法：

1. 催收签字，恢复时效。
2. 达成签订新的还款协议，恢复时效。
3. 少量还本付息，恢复时效。
4. 提供新的担保，恢复时效。
5. 办理延期手续，恢复时效。
6. 修改合同条款，恢复时效。

五、集中外拓清收注意事项

(一) 领导应高度重视。主要领导人在集中培训开班及最后总结会议时，应到场鼓励。

(二) 选择逾期欠款客户，在地理位置分布上应适当集中。时间短，若过于分散，耗费时日，效率低。

(三) 尽量争取公检法机关派 2 至 3 人协助。助威助阵。

(四) 向当地党政部门、村居干部，做好汇报，取得支持与配合。

(五) 防止欠款人不认识收贷人员，不接待。

1．衣着统一，穿工装，配戴银行标识。便于欠款人认识。冬天，活动中可着休闲装或方便活动的服装。

2．有熟悉欠款户的网点人员引领。

3．由村组干部带路介绍。

(六) 注意维护单位形象。

1．外拓活动过程中不得与他人发生纠纷，有问题集中向负责人员通报。

2．与欠款人交流，注意把控情绪。不要轻易与客户闹翻，尽量不要发火。

(七) 清收人员身体健康，精神状况良好。孕妇和有重大疾病人员不得参与外拓。

(八) 进村注意安全。

- 1 . 女士不能穿高跟鞋及裙子，适应乡村小路。
- 2 . 防止狗咬。
- 3 . 不利自然环境，如：山洪
- 4 . 不利天气的影响。
- 5 . 不得离开集体单独活动。尽量双人行动，原则上一个人不单独行动。
- 6 . 清收工作期间，清收人员原则上不得饮酒。始终保持头脑清晰，防止因醉酒影响工作，或与客户发生冲突。

(九) 遵守纪律

- 1 . 集中外拓清收，人员实行 封闭式管理。途中不得擅自离开，事先通知亲友，并准备好换洗衣物；若有特殊事情，需向单位主要领导请假。
- 2 . 集中清收期间，严格服从组长和培训管理人员的管理。
- 3 . 遇到重大困难或急病，及时向培训负责人员通报；
- 4 . 尊重客户风俗：若逾期欠款客户属少数民族客户，应尊重宗教信仰和风俗禁习惯。

(十) 严格考核

1 . 考核原则

基金保证，团队挂钩，依分计奖

2 . 设立激励基金

3 . 依分计奖

4 . 统一标准

案例：薛岳讨公平

第二章 集中外拓清收操作流程

集中外拓清收总体安排

共计 5 天，具体安排如下：

第一天，相关准备

1 . 辅导老师进驻银行调研。

了解不良贷款现状、成因，与银行主要负责人座谈、商讨，就不良贷款清收策略与方式方法达成共识。

2 . 召开网点负责人调研会议，安排做好相关准备工作

3 . 准备相关物资：宣传服装、宣传牌、宣传标语等

第二天，誓师大会、清收策略培训

第三至五天，实战现场清收

1. 集中清收公职人员、个体工商户、私营业主拖欠贷款。
2. 集中清收种养殖户及其他农户拖欠贷款。
3. 联手法院（或经侦大队）对老赖进行集中清收。

一、前期调研

（一）召开外拓网点负责人会议。安排各网点对辖内逾期贷款欠款户，进行调研，下发《不良贷款清收调研表》，确定拟集中外拓清收对象。

1. 确定此次清收的客户群体：小微企业，农户，一般个人
2. 确定此次清收的客户的账龄区间：是否已过诉讼时效。
3. 确定此次清收的客户地理区域。
4. 确定本次清收客户先后顺序。

（二）总行综合汇总各网点调研情况，最终确定外拓清收对象。

(三) 各网点对总行本次最终确定对象，做好准备，迎接外拓。

1. 复印或整理电子版借款合同及其他借款资料，到时交清收人员上门收款。

2. 安排本网点配合引导人员。本网点在外拓清收中应发挥主导作用。

3. 对客户发短信、打电话，提前通知筹钱还款。集中外拓时客户有所准备。

二、建立团队

(一) 成立外拓清收领导小组

组长由总行董事长或行长或分管清收班子成员担任，成员由相关部门负责人担任。领导小组办公室可设在不良清收管理部。

主要职责：

1. 制定外拓清收方案
2. 费用签报
3. 宣传资料样本准备
4. 人员安排：抽调、分组、区域划分、调度
5. 安排好集中培训老师及外拓指导老师

6 . 集中组织培训

7. 监督外拓过程。建立并管理微信群，适时在群里发布清收信息、清收政策。

8 . 每天组织集中通报会：评估清收效果、统计清收数据

9 . 实施目标考核。外拓结束，组织召开表彰会议。

案例：3 万伊军为何打不过 800 叛军

128 名日本兵攻占承德

10 . 建立外拓营销微信群，搭建交流平台

(二) 成立外拓清收后勤支持小组

组长由分管后勤的分管领导担任，后勤支持小组办公室设在办公室。

主要职责：

1 . 人员食宿

2 . 集中培训会场安排

3 . 交通工具

4 . 物资采购与分配：带有外拓清收标识的简易服装；宣传牌；宣传标语、横幅等

(三) 成立若干外拓清收工作小组

外拓清收工作小组，由部门负责人、支行行长（含主持工作的支行副行长）、分理处主任、客户经理和专职清收人员组成。

在辖区内清收，原则上辖区内网点应派 1 人参与小组工作。

主要职责：负责外拓清收工作的具体实施，完成外拓清收任务。

三、充分准备

由领导小组办公室和后勤支持小组，根据各自职责，提前做好外拓清收相关准备工作。

(一) 制定外拓清收方案及费用签报。提交行办公会审议决策。

(二) 制着宣传资料。

后勤支持小组根据外拓办公室列出物料清单，由在培训前完成准备工作。

(三) 安排好交通工具、打印设备等工具

(四) 联系人员食宿、集中培训会场安排

(五) 安排好集中培训老师及外拓指导老师

(六) 下发通知，抽调人员，并进行分组

依据各支行网点、部室基本情况，在保证各项基础业务工作正常运行的前提下，在培训前，确立最终人员分组名单，确定好大组长和组员（3人一小组，10人左右一大组，可根据参训人员多少调整），打印好分组片区通讯录。

四、室内培训

召开由全体清收人员参加的外拓誓师大会，激励员工士气，树立必胜之信心。

(一) 誓师大会

- 1．领导分配本次外拓清收任务，作动员，鼓舞士气。
- 2．各小组负责人表态发言。
- 3．领导带领员工高呼口号，坚决完成目标任务。**提振士气。**
- 4．领导带领员工宣誓，不达目的誓不休

(二) 专业老师讲授外拓清收知识与清收方法技巧

五、外拓实施

一天外拓清收流程：

(一) 早上晨会

- 1 . 物料发放（宣传资料、小礼品）。
- 2 . 集体宣誓。
- 3 . 领导讲话。战前动员，鼓励小组完成目标。
- 4 . 整队出发。

(二) 逐户走访

- 1 . 地毯式搜索,颗粒归仓。
- 2 . 先易后难。外拓清收，主要清收 500 万元以下贷款，重点清收 100 万元以下小额贷款。对贷款收回可能性较大的户，应优先清收。
- 3 . 外拓办在微信群，适时通报各组清收进度。对取得成绩的小组给予鼓励，领导在微信中给予祝贺。
- 4 . 领导及辅导老师深入各组进行巡查指导，帮助解决清收中的问题。
- 5 . 客户偿还贷款后，及时记账，出据还款凭证。网点门柜人员做好配合。

(三) 晚上夕会

- 1 . 汇总小组成绩

清收办通报当天战线，表扬先进，就第二天清收工作，提出要求。

2．各小组分享清收经验，提出存在问题

3．老师针对清收中遇到的问题，集中解答。

六、总结表彰

根据各小组积分情况，评出先进，给予表彰

(一) 表彰先进小组和个人，发奖金，证书

(二) 外拓代表发言：个人总结，感悟体会

(三) 老师总结：本次外拓经验归纳，指出不足

(四) 领导总结讲话。公布战绩，表扬，鼓励

七、后续跟进

对约定还款计划的欠款户情况，将资料移交给相关支行。

在总行及支行集中组织外拓清收结束后，对约定还款计划和时间，还未还款的客户，相关支行及清收人员，做

好后续跟进清收工作，直到贷款本息全部收回。这是集中外拓清收的持续和补充。

第三章 外拓清收技巧

一、还款能力与还款意愿分析

(一) 还款能力分析

1. 借款人还款能力

(1) 消费类贷款客户主要分析家庭工资及其他收入、家庭支出，结余是否有钱还贷。

例：编制家庭现金流量表

(2) 经营类贷款客户（举例）

主要分析每月现金净流量，还是否有余钱分期还本付息。

例：编制小微企业现金流量表和损益表

2. 担保人及第三方代偿能力。

第三方：亲属；保险公司

（二）还款意愿分析

看历年在银行贷款是否按时还；看人行征信系统是否有其他行不良欠贷。如果这些情况都不存在，说明这次拖欠有特殊原因。借款人是有还款意愿的。

二、拖欠客户分类处理

（一）低保类：既无还款能力，又无还款意愿的客户

（二）潜在类：有还款意愿无还款能力的客户

（三）赖皮类：有还款能力无还款意愿的客户

（四）优质类：既有还款能力又有还款意愿的客户

三、登门清收流程

（一）自我介绍：

（二）说明来意：

（三）协商解决：

（四）签收单据：

（五）愉快告别：

四、清收手段应用顺序

- (一) 动之以情
- (二) 晓之以理
- (三) 喻之以害
- (四) 施之以压
- (五) 绳之以法

五、清收时机把握

(一) 按时间把握时机

1. 一天之中的好节点

农户：早晨、晚上在家，便于登门清收

工薪人员：晚上下班后打电话比较方便

2. 一周之中的好节点

工薪人员双休在家，便于登门清收

3. 一月之中的好节点

(1) 工薪人员：双休、节假日在家，便于上门清收

(2) 工薪人员：月初发工资，便于上门清收

4. 一年之中好节点

工薪人员：年底年初兑现上年工资奖金

农户：打工农户过年回家，带回一年打工的钱

(二) 按人生大事把握时机

1. **婚丧嫁娶，添丁祝寿**：事中小礼慰问，事后上门收贷
2. **买房买车**：短信祝贺，接着收贷
3. **晋升提拔**：慰问祝贺，接着收贷

(三) 按生产经营规律把握时机

1. 农户

(1) 养殖业：

春种夏长，秋收冬藏：农作物收获时，便于上门收贷

(2) 动物：买种，喂养，出栏销售时，便于上门收贷

2. 个体经营户

产品销售时，便于上门收贷

(四) 起诉时机把握

发现借款人有资产可执行。如家有房产、车产，银行有存款。

六、清收地点选择

(一) 借款人家里

(二) 田间地头

- (三) 路边
- (四) 借款人公司
- (五) 餐厅
- (六) 担保人家
- (七) 本行办公室

第四章 外拓清收攻心谈判技巧

- 一、适时反击
- 二、打蛇打七寸（攻其要害）
- 三、黑脸白脸。
- 四、群狼战术
- 五、文件战术
- 六、软磨硬抗（会哭的孩子有奶吃）
- 七、指桑骂槐（引以为戒）
- 八、声东击西
- 九、欲擒故纵
- 十、缓兵之计

十一、沉默寡言

十二、舍不得孩子套不着狼

十三、见好就收

十四、走为上策

第五章 特殊贷款清收

一、公职人员贷款：三停清收

二、无还款能力老年借款人：父债子还

三、冒名贷款：水落石出

四、内部违规贷款：解铃还须系铃人

五、离婚贷款：好说好散

六、借款人生病贷款：情在病房

七、跑路失踪贷款清收：跑得了和尚，跑不了庙

八、借款人死亡贷款：起死回生

九、借款人坐牢贷款：囚笼清收

第六章 不良贷款清收策略

1 . 擒贼擒王 ; 2 . 以心换心 ; 3 . 借势清收 ; 4 . 敲山震虎 ; 5 . 重奖之下必有勇夫 ; 6 . 围点打援 ; 7 . 顺藤摸瓜 ; 8 . 引蛇出洞 ; 9 . 守株待兔 ; **10. 中医疗法 ; 11 . 兵贵神速 ; 12 . 狭路相逢**