

数字化长效清收课纲

讲师：王雪

课程背景：

面对宏观经济整体下行、利率市场化改革、产业结构化调整的大背景之下，银行业将面临较大的经营困境，银行的信用风险正逐步暴露出近 10 年来的高峰期，不良贷款凸显，不良资产率居高不下，且有愈演愈烈之势。本课程从不良贷款清收工作的实际出发，提炼总结出一套可操作、可复制的清收方法和系统，并辅以案例分析，提出具体的各类不良贷款清收的方式和方法，旨在提高清收人员综合解决不良贷款追偿的能力，进一步压降不良资产率。

课程目标：

通过学习，掌握不良贷款的特点及成因，以及如何找到合适的切入点来进行不良贷款清收，提高分析问题、解决问题的能力；通过大量的案例分析，总结经验教训，提高不良贷款清收能力。

课程时间：1 天，6 小时/天

授课对象：银行资产管理部门、银行支行行长、信贷经理、客户经理以及其他相关人员

授课方式：专题讲授+案例剖析+问题讨论+经验总结

授课特点：

- 1.教学通俗易懂，擅长把枯燥的理论变得形象化，易记易学。
- 2.以互动教学为主，激发学习兴趣，变被动学习为主动学习，在老师的引导下，让学员主动提出问题，分析问题，解决问题，提高在工作中的实操能力。
- 3.课堂气氛活跃，学员在寓教于乐中获取最大的收益，并能学以致用。

课程大纲：

第一讲：

不良资产之殇

一、银行业不良资产的严峻形势

二、清收风暴的前世今生

三、不良清收工作的价值：

1、对银行的价值；

2、对客户经理的价值；

3、对贷款客户的价值；

4、社会价值

四、不良清收工作的重要意义：

1、银行生存和发展的需要；

2、考核与监管的需要；

3、熔炼团队、选拔人才的需要；

第二讲：

一、现场**7要8不要**

(一) 如何提升战队的现场催收效果？

案例分析：实战清收场景战斗力分析

1、清收人员入户站位上有哪些问题？

2、清收人员身体语言上有哪些瑕疵？

3、清收人员相互配合上有哪些不足？

(二) 清收战队现场**7要**

1、清收人员入户站位要注意

2、清收人员整体气势要注意

- 3、主谈辅谈沟通态度要注意
- 4、清收人员输出眼神要注意
- 5、温暖清收耐心表现要注意
- 6、清收决心传达方式要注意
- 7、尽职落实细节步骤要注意

(三) 清收战队现场 8 不要

- 1、贷户物品不要碰
- 2、当众说话不要躲
- 3、沟通尊重不要指
- 4、内部细节不要透
- 5、随意承诺不要给
- 6、肢体冲突不要有
- 7、衣着形象不要坏
- 8、无关电话不要接

二、攻心谈判框架

(一) 洞察人性的催收思路

案例分析：这个“老赖”为何赖？我们该如何催收？

(二) KIP 理论在攻心谈判中的应用

- 1、该户社会总债务情况
- 2、造成不良的主要因素
- 3、该户的收入变化情况

- 4、该户的现有消费水平
- 5、该户可变现资产情况
- 6、该户背景及家庭情况
- 7、该户的近期增收思路
- 8、该户亟需的实际帮扶
- 9、该户显著的痛点弱点

三、每天作战编排

(一) 备战环节

1、谋策

- 1) 分类 2) 分步 3) 定策 4) 定序

2、破局

- 1) 贷户行踪不清如何破局？
- 2) 贷户能力不清如何破局？
- 3) 贷户意愿不足如何破局？
- 4) 贷户能力不足如何破局？
- 5) 贷户兑现不力如何破局？
- 6) 贷户心态不正如何破局？

不良清收“痛点”理论体系：七面二十一点

3、演练

- 1) 角色动作分解
- 2) 现场站位排练
- 3) 现场配合排练

4) 异议对话模拟

5) 双录默契排练

4、装备：

1) 借款凭证类 2) 清收工具类 3) 电子设备类

温暖清收工具：《沟通纪要》

(二) 出征环节

1、回顾昨天数据

2、回顾昨天错误

3、强调今天任务

4、战队出征誓师

(三) 入户环节

1、入户前 3 分钟

2、入户技术要领

1) 走动观察技术

2) 全程七感技术

3) 三心破局技术

4) 资产盘点技术

3、七种贷户性格突破技术要领

1) 挑衅型 2) 泥鳅型 3) 积极型 4) 祥林嫂型 5) 自信型 6) 顽固型 7) 老练型

4、七种贷户心理突破技术要领

1) 我不认 2) 我没钱 3) 我现在没钱 4) 别人没还 5) 我就不还 6) 你们违规 7)

沉默装傻

5、告别动作要领

6、离户后3分钟

(四) 复盘环节

1、业绩数据复盘

2、个案打法复盘

3、失误错误复盘

4、贷户画像复盘

5、清收资料归档

温暖清收工具：《4466台账》

6、清收跟进安排

四、分工配合打法

(一) 清收团队阵型

1、主谈队长

2、辅谈队员

3、函证队员

(二) 团队清收战法

1、主辅分工

2、主辅座位

3、主辅态度

4、主辅配合

5、主函配合

(三) 战队队员职责

- 1、主谈职责
- 2、辅谈职责
- 3、函证职责

五、关键细节检视

- 一、搭配还款比例
- 二、政策申请材料
- 三、资产调查材料
- 四、贷户信息保密
- 五、签字确权证据
- 六、温暖和谐证据
- 七、贷户后续联系
- 八、贷户家人关联
- 九、离户温暖动作

六、疑难场景打法

(一) “其他人（其他借款人）还了，我就还”

- 1、贷户心理分析
- 2、清收策略建议

(二) “我也想还，但是现在实在没钱”

- 1、贷户心理分析
- 2、清收策略建议

(三) “我不是不还，让我慢慢还”

- 1、贷户心理分析
- 2、清收策略建议

(四) “好的，我尽量努力吧”

- 1、贷户心理分析
- 2、清收策略建议

(五) “随便你们搞（你们想起诉就起诉，随便你们）”

- 1、贷户心理分析
- 2、清收策略建议

(六) “这钱不是我用的（不应该让我还）”

- 1、贷户心理分析
- 2、清收策略建议

(七) “我又不是从你们手里贷的款，我不和你们谈”

- 1、贷户心理分析
- 2、清收策略建议

(八) “钱是我爸妈贷的，你们找他们，别找我”

- 1、贷户心理分析
- 2、清收策略建议

(九) “我一直都在还，又不是不还”

- 1、贷户心理分析
- 2、清收策略建议

(十) 沉默、“装傻”

- 1、贷户心理分析
- 2、清收策略建议

第三讲：

一、2022年商业银行不良贷款清收面临的形势分析及应对策略

- (一) 不良资产的成因及处置前景分析
- (二) 疫情期间监管政策的变化及商业银行资产质量控制策略的变化
- (三) 监管中关于资产质量真实性的问题-如何降低偏离率
- (四) 不良资产的管控策略及管理架构
- (五) 不良资产处置策略向成本、效益的转变
- (六) 法律法规变化对不良资产处置产生的影响

二、不良资产清收的基础与原则

(一) 合规性原则

- 1、从侨兴债事件、某发银行案谈清收工作
- 2、红线：五级分类失真或人为调整；违规通过重组、虚假盘活、过桥贷款、以贷收贷、回购协议掩盖质量；非洁净或虚假出表；空壳公司承接不良

(二) 合法性原则

- 1、清收必须在法律框架下--防范委外清收的风险

2、不良资产处置次生风险的防范

(三) 不良资产的价值判断方向

1、承债资产（从哪把钱弄回来）

存款；房地产；对外投资股权；交通工具；设备；

存货；到期债权；知识产权；保险理赔款；特殊资质

2、承债主体

一级承债主体

二级承债主体

未完全履行出资义务的股东

可撤销类的事前交易行为（包括破产前履行义务、低债转移资产）

可代位行为

三、不良资产清收与处置技巧

(一)催收技巧

1、催收的目的——诉讼时效与保证期间

2、催收的时机——事前催收是否有效

3、催收的方式——六大催收方式哪种更有效，什么叫有效催收

4、约定送达地址确认书的法律效果及应用

(二) 财产线索的查找

1、你的授信调查报告、合同文本里有财产线索——如何分析现有的财产线索

2、如何悬赏财产线索——哪些财产线索可以“买”，向谁买，“叛徒”的财产线索怎么买？

3、聪明的保全人员怎么从当事人口里套出财产线索？

4、如何借助人民法院的查控系统？

(三) 谈判技巧

- 1、冒名、顶名贷款如何清收——悬崖上走路，胆大心细
- 2、如何面对“逃费银行债务的精英”——1000万不良贷款的清收告诉我们你要比他更“坏”
- 3、信息对称性决定谈判的成败——2300万不良贷款的清收告诉我们知己知彼、百战百胜。
- 4、联保联贷业务的清收策略——拆保拆链的技巧与利益最大化
- 5、谈判的核心是“做生意”——没有永远的朋友只有永远的利益
- 6、还款方式与还款计划的安排

(四) 诉讼保全的目的与时机

- 1、明确诉讼目的——你要干什么？
- 2、把握诉讼的时机——如何判决你要开始起诉了，4600万债权丧失最有利时机的后果
- 3、诉讼中的超额查封问题

四、风险化解与盘活

(一) 展期与借新还旧中的风险识别（包括疫情期间的延期问题）

- 1、案例：名为流贷实为借新还旧新增加保证人脱保
- 2、案例：倒贷过程中银行帮助企业拆借、用途不实导致保证人脱保

(二) 诉讼时效、保证期间、担保物权存续期间

- 1、案例：在担保债务已经开始计算诉讼时效的情形下，不再适用有关保证期间的规定

2、案例：只要是发生在最高额保证期间内，不超过最高限额的债务的余额，最高额保证人均应承担保证责任

五、《民法典》实施后对不良资产清收的影响

（一）宣布贷款提前到期的情形和处理（预设条款的合理运用）

1、贷款提前到期的应用（《民法典》565、566条）

2、预设条款

（二）关于抵押预告登记能否取得抵押优先权问题（《民法典》221条、《民法典有关担保制度的解释》52条）

1、抵押权预告登记在银行业务中的应用

2、不良处置中涉及的优先权与阶段性担保问题（案例）

3、抵押权预告登记与司法预查封优先权问题（案例）

（三）资产保全业务中如何运用公司人格否认制度追究股东的连带责任（九民纪要第10、11条解读）

四、知行合一

一、知道与做到

二、结果会说话