

有效沟通 合规风控

——账款催收 技巧与实务

YOUXIAOGOUTONG HEGUIFENGKONG

ZHANGKUANCUI SHOU

JI QIAO YU SHI WU

◎ 编 著 樊思周



武汉理工大学出版社
Wuhan University of Technology Press

有效沟通 合规风控

——账款催收技巧与实务

樊思周 编著

武汉理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

有效沟通 合规风控——账款催收技巧与实务/樊思周编著. —
武汉:武汉理工大学出版社,2018.6

ISBN 978-7-5629-5772-0

I. ①有… II. ①樊… III. ①企业管理-应收账款-财务管理
IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 112429 号

项目负责:尹 杰

责任编辑:尹 杰

责任校对:李正五

封面设计:博壹臻远

出版发行:武汉理工大学出版社

网 址:<http://www.wutp.com.cn>

地 址:武汉市洪山区珞狮路 122 号

邮 编:430070

印 刷:武汉兴和彩色印务有限公司

经 销:各地新华书店

开 本:710mm×1000mm 1/16

印 张:8.75

字 数:125 千字

版 次:2018 年 6 月第 1 版

印 次:2018 年 6 月第 1 次印刷

定 价:30.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社营销部门调换。

本社购书热线电话:027-87384729 87664138 87165708(传真)

· 版权所有 盗版必究 ·

序 言

与思周相识,事关银行信用卡逾期欠款司法诉讼的一次合作,也是我涉足催收行业后与他的第一次合作。来往多了,自然有了交流、沟通和思索。他经常提一些当时被认为是不着边际的问题:催收行业如何做到合法合规,不做过激行为?催收行业的发展前景如何?如何才能进行良性有序的发展?如何让催收成为一个技术含量较高的工作?等等。时间长了,我认识到,他是一个爱思考、爱总结、爱研究的家伙!对他有了一个较高的期待。

对于银行而言,资产保全工作的重要性不言而喻。因此银行对催收从业人员的管理以及培训的系统是非常完善的,尤其是对催收工作的合规性、专业性和有效性,有非常系统且规范的操作流程。

账款催收,在许多人看来,是枯燥无味的劳动密集型行业,甚至有些人认为催收工作充斥着辱骂、威胁、恐吓等内容,无法拿上台面。有些催收人员,毫无底线,无视国家法律法规,为了收回欠款,对债务人进行恐吓、打骂甚至限制人身自由。催收人员因过度催收而被拘留坐牢的事例也屡见不鲜。而且,这部分人的行为被媒体曝光后,对催收行业往往会产生很大的负面影响。尽管这些害群之马只是少数,但社会公众对催收行业存在的正当性、合法性、必要性的质疑一直都是存在的。

思周结合自身宝贵的从业经验,对其十多年的账款催收工作实践进行了总结、归纳和研究,九易其稿,择其精髓,集结成书,献给大家。《有效沟通 合规风控——账款催收技巧与实务》立足于优秀催收团队的实战经验,是系统介绍沟通方式、催收流程、催收技巧、合规催收等催收技巧与实务的一本催收宝典。

本书的出版,算是对质疑声音的一种回应,也是对合规催收工作的一种指引。催收工作是整个金融风险控制体系中后端风控中的一个重要的部分,也是处理逾期欠款、有效预防呆坏账的保证。

随着国家相关法律、监管政策的越来越规范,催收行业的发展肯定会越来越健康。本书语言通俗易懂,具有极强的实操性,对如何锻炼并灵活运用催收技巧有着深入浅出的讲解和鲜活的案例分析;给有志拓展催收业务的新人带来一个轻松愉快的阅读体验,使其得心应手、灵活运用、收获成长。书中介绍了很多实用的催收方

式、催收案例、催收技巧,以及在合规的前提下如何应对“老赖”的手段,相信阅读本书的读者,通过本书的指引和自身的努力,一定会从书中学习到许多有用的知识和技能,实现从一个催收“小白”逐渐成长为催收“大神”的精彩蜕变。

很高兴能为本书作序,并推荐给大家。

侯三才

湖北中和信律师事务所
高级合伙人 资深律师

2018.4

前言

刚开始着手写此书,有一点赌气的意味。因我听到一句话,说:“催收不吼不骂,怎么拿到钱?”我想起了十年前刚做账款催收工作时,总有人会问我“会不会泼红油漆”、“上门催收是否要打人”等问题。然后我总会耐心回答,认真解释催收并非他们所想。

现在,我从业已十年了。写成此书,一方面,是我深深感激并热爱催收行业,哪怕总会有许多人误解这个行业,但是当面听到如此谬论时总想反驳,书中所写的合规催收的方法,便是不吼不骂也能拿到还款的证明。另一方面,催收行业鱼龙混杂,一些催收公司,给催收新人的培训帮扶非常少。一个新人刚踏入这个行业,完全靠自身的学习和归纳总结,成长会比较慢,而当他遇到瓶颈、难以得到应有的进阶方面的培训时,可能会产生困惑甚至离开这个行业。我曾经问过一个刚入行的新人为何选择催收,他对我说:“我是一个正义感十足的人,我认为催促债务人还款,是名正言顺的事情,也为银行及金融机构挽回了损失,这会让我很自豪。”据说后来他在工作中认真努力,业绩也不错。但是,工作了几个月之后还是离职了。因为他觉得对债务人除了大声训斥甚至辱骂之外,都是茫然的,不知道该怎么办,而他心中的催收不是这样的。培训水平的参差不齐,使得许多如他一样热爱催收行业的人最终离开了,这是令人心痛的。

当然,我也不敢奢望此书能马上提升催收朋友的业务水平,并且在业绩方面起到立竿见影的作用。因为毕竟培训是一个长期的过程,催收朋友不可能像看了“武功秘籍”一般迅速成为“武学泰斗”。我坚信,与回报比起来,坚持培训的付出,是非常值得的。长期看来,一个坚持狠抓培训工作的催收公司,其催收人员的成长是有目共睹的。

但是,还是有许多人会觉得短期没明显效果就没有意义,就没必要投入精力来做了。更何况,这个工作不仅仅是愿意投入精力就可以做好的。因此,更加简单粗暴的办法就诞生了:“债务人不还款,就跟他吵!吵不过,就大声吼!吼不过,就骂他!不还钱就骂他!”举例有些极端,但是大意确是如此。在许多人的概念里,这样教新人,多简单,多省心,哪还需要不断的培训、实践、回顾和总结,于是不少人会选择这样做。

当年我从小县城来汉求学,毕业后进入催收行业,经过几年的奋斗,现在觉得小有心得,因为我自己就是一个鲜活的例子,证明了催收行业是一个不拼关系、不拼出身、不拼其他任何东西的行业,唯一的依靠就是自己的实力。我想,像我这样的催收人非常多,没有什么背景,只能努力拼搏,靠自己闯出一片天地。无疑,我们能加入催收行业是幸运的。

我深知个人的这点工作经历与许多催收前辈比起来不值一提,自己的水平也非常有限。但我真心热爱这个行业,希望本书能对还在催收行业奋斗的新人朋友有所帮助。

每念及此,我便想将自己的经验分享出来。因此,写此书的想法其实由来已久,其中有过困难挫折,也有所顾虑。但想着不管怎样,总会为催收行业带来一点正能量的东西吧,便毅然提笔了。

编者

2018年3月

目 录

第一章 什么是催收	(1)
第一节 催收前景	(2)
第二节 催收如销售	(3)
第三节 催收锻炼人	(3)
第二章 有效沟通	(6)
第一节 何为有效沟通	(6)
第二节 语言交流	(12)
第三节 达成协议	(14)
第四节 生效执行	(17)
第三章 基本素养	(20)
第一节 专业的声音	(20)
第二节 认真倾听	(25)
第三节 反馈提问	(28)
第四章 催收原则	(33)
第一节 技术型人才	(33)
第二节 正面的心态	(35)
第三节 辩证看问题	(37)
第四节 避免前后矛盾	(40)
第五节 不急不恼	(41)
第五章 催收流程	(44)
第一节 用心审单	(44)
第二节 谨慎首催	(47)

第三节	明确路线·····	(50)
第四节	有力施压·····	(53)
第五节	精炼收尾·····	(57)
第六节	仔细记录·····	(60)
第七节	认真分类·····	(63)
第六章	催收策略·····	(68)
第一节	全息影像·····	(68)
第二节	筑梦师·····	(73)
第三节	救世主·····	(76)
第七章	典型问题的应对·····	(80)
第一节	不配合·····	(80)
第二节	要求减免·····	(86)
第三节	威胁投诉·····	(94)
第四节	第三方难缠·····	(102)
第八章	催收武器·····	(110)
第一节	温柔一刀·····	(110)
第二节	双刃剑·····	(112)
第三节	三叉戟·····	(114)
第四节	四大金刚·····	(117)
第九章	网上攻略·····	(121)
第一节	“不减免就不还款”·····	(121)
第二节	“不满足要求就投诉”·····	(123)
第三节	“那谁也没还钱,不也没事吗”·····	(125)
第四节	“我每个月都有还款啊”·····	(127)
第十章	行业思考·····	(129)

什么是催收

账款催收这个工作,目前被社会大众了解的程度还不高。相信许多业内的朋友有过跟我一样的遭遇,被朋友追问:“你是做催收的啊?那种往别人门上泼红油漆的吗?别人不还钱会不会把他绑到山上去?你们总打架吧!会受伤吗……”每次遇到这种问题,我看着一脸认真的提问者,都只能无奈回答:“那是你电影看多了。”

那么问题来了,什么是催收呢?以前,在百度百科搜索催收两字,只有一个搜索结果:“农作物减少其成熟时间,加快成熟周期。”很长一段时间内,对于金融行业的贷款催收的具体解释都没有,也难怪这个行业经常被误会。也就是在近几年才多出一条解释:“逾期不良资产回收的一种方式,通常是债权方自己或委托第三方进行欠款回收业务。”

不过,如何认识这个问题,却十分重要。对于什么是催收,我自己的答案是九个字:催促债务人,收回欠款。其中,“催”是手段,“收”是目的。催收的一切工作,都要围绕着“催”展开,不管绕多远,最终一定要达成“收”的结果。简单说来,催收员的工作是账款催收,那么催收员就需要通过工作,把欠款收回。此话似乎略显多余,但是在实际工作中,许多催收员却在工作中偏离了工作目的。比如,上文提到的,债务人不还款,就骂人。那一个人,本来就不愿意还款,被催收员骂了,却愿意还款了,这可能吗?所以这样的做法,很难达到“收”的目的,因为催收员的目的,偏到了通过骂人来发泄这个方向了。

正确认识催收工作,并铭记催收的工作目的,是催收工作成功的关键。

第一节 催收前景

催收,准确地说是现代意义上的规范的文明的催收(本书所指均为此意)。现代意义上的催收,我认为应该是从1977年美国国会制定的《公平债务催收作业法》(Fair Debt Collection Practices Act, FDCPA)开始的。在此之后,东南亚一些国家以及我国香港、台湾地区的催收是领先于大陆地区的。这些国家和地区,账款催收的行业规范以及相关法律法规都相对健全,且有如“美国国际收债协会”等行业自律组织。在我国台湾地区,也有诸如《金融机构作业委托他人处理内部作业及程序办法》等行业规范性文件,并且有专门监管催收机构的执法及投诉受理部门。

此方面不多赘述,简单说来,相较于其他国家和地区的已经成型并且非常成熟的账款催收行业,催收业在我国的发展时间还很短,行业规模及行业规范都有很长的路要走。因为账款催收行业本来属于金融行业,是保障企业利润落袋为安,让资金有效运转的一个齿轮,是金融业这个大轮船稳健航行不可或缺的一部分。在高利润的覆盖下,大多数金融机构可以容忍一部分坏账的出现,从而忽视催收业务。但是这种局面是不健康且不可持续的。随着利润的减少,加上坏账率的升高,任何公司都不可能坐视自己的利润被侵蚀。不管表面数据上盈利怎样,放款出去,只有将本金和利率、费用都收回,才能落袋为安。慢慢地,催收行业一定会得到重视和发展。

我曾看到一篇文章指出,未来几年,我国消费信贷市场规模的年复合增长率将维持在20%以上,到2020年,消费信贷规模将超过35万亿元。这还只是消费信贷这一个业务方面。现在国内一些金融机构存在一定的同质化竞争的情况,加上风控的不严谨,势必造成大量欠款的出现。这就对催收行业产生了新的要求和开辟了新的市场,我们有理由相信催收行业有非常好的发展前景,甚至可以期待催收行业迎来历史性的发展机遇。

第二节 催收如销售

不错，催收如销售！催收和销售一样，从业人员普遍底薪不高。业绩优秀的催收员，底薪只是工资的一小部分，每月工资的大部分来自业务提成；业绩差的催收员，拿不到太高的提成，只能拿底薪。

所以账款催收行业是不养闲人的，混日子的人做不好催收。

催收工作和销售工作一样，业绩为王，一切靠业绩说话，而不同于某些“杀熟”性质的销售工作。催收工作，一切都得靠自己，走不得捷径，也靠不得他人。比如做某日用品销售，现在业绩欠佳，于是发动身边亲朋好友，都来帮助自己，购买自己销售的日用品，业绩很快就有起色了。但是放在账款催收行业，这招却行不通了。因为不可能有亲朋好友，给催收员钱去帮催收员的债务人还款。

从这个方面来看，我认为催收什么都不拼，就拼谁更努力，谁更有实力，一分耕耘一分收获。

我相信，账款催收行业对于许多自身能力优秀，又愿意辛勤耕耘的年轻人，会是一个在大城市站稳脚跟的选择。

第三节 催收锻炼人

催收是个需要跟债务人斗智斗勇的工作，劳心费神。曾有同事自嘲为“脑力民工”。我表示催收工作也是一项体力活，电催工作不多讲话，外访工作不多走路，怎么会有好业绩？

因此，催收员必须有一定的吃苦精神。而且从一个个具体账款催收案件来看，付出往往很晚才会有回报，或者压根没有回报。这与许多销售性质的工作是不一样的。

比如，我在街头做饮料促销员的工作。每来一个人，我都热情招呼，他买一瓶，我就算卖出一瓶，有销售成果。他不买，看一会儿就会自己走开，我也不会投入太多的精力和时间。

但是在账款催收工作中，催收员有可能对一个债务人投入了巨

大的精力和感情,拨打了许多电话与其沟通,他也信誓旦旦地承诺还款。催收员满怀期待地等待他去银行还款,却等来电话拒接设置。这样的结果会不会令人很生气?脾气暴躁的朋友,可能都想骂人了。但是不接受也得接受,因为对方现在就是不还款,还故意不接电话,你很难再向其施压,就算施压了,他也未必还款。

这时候,我们就需要一个自我调节的过程。如果一直纠结其承诺还款不还、说话不兑现,那么会总带着一股怨气来工作。可想而知,与债务人沟通,这样负面的心态,不可能取得正面的结果。

因此,一个好的账款催收员,一定要善于及时调整自己的心态,并努力保持一个好的心情。

账款催收业内有一句话很流行,“债务人虐我千百遍,我待债务人如初恋”,说的就是这么一个理。不管面对怎样的困难,一定要以正面的态度,去争取一个正面的结果。我所接触的许多优秀同行,他们都有一个特点,爱笑,不爱生气,心态特好。我也很少看到业绩突出的催收员,成天一堆抱怨、愁眉苦脸的。

这是账款催收工作对催收员在心态调整以及情绪管控方面的锻炼。还有一方面,就是对于催收员沟通能力以及谈吐表达方面的锻炼。

曾经有一个大学应届毕业生到我所在公司工作。当时他说话稍微有点结巴,并且声音很小,与他沟通,我感觉有点费劲。当时我就委婉地指出,这种沟通表达能力,可能与工作要求还有一定的差距;现在从事账款催收行业也可以,不过可能要付出更多的努力才行。他当时态度很坚决,说自己就是因为不太会讲话,总被朋友笑话,也没有谈过女朋友;自己下定决心一定要努力做好催收工作,并且把自己的口才锻炼好,以后不被人看低。冲着他这股劲头,我当时选择录用他,并留心观察。小伙子入职后果然很努力,每天努力地与人进行沟通,只要能够说上话,都会认真对待。一开始,同事们还拿他打趣,半开玩笑地说他话术真不好。慢慢地,没人笑话他了,因为他话术真练出来了,业绩也直线上升。后来,小伙子要回家筹备考研,离开的时候跟我讲,自己从小不会说话,一直被人笑话,习

以为常了。但是自己就是不服,想找份工作好好做,证明自己。没想到,经过催收工作的锻炼,他在赚到钱的同时,沟通及表达没有任何问题了。他很感谢我当初的信任和公司的平台。

所以在我看来,只要认真投入、不断付出,账款催收工作会给你带来许多收获。而心态调整、情绪管控、沟通以及表达等方面能力的提升,是会一直陪伴你,并让你终身受益的。

有效沟通

第一节 何为有效沟通

说起有效沟通,先得了解什么是沟通。沟通一词的百度释义是:“沟通是人与人之间、人与群体之间思想与感情的传递和反馈的过程,以求思想达成一致和感情的通畅。”

在这个释义标准上,我们进行分析。在日常账款催收工作中,沟通一般是电话沟通,也就是催收员与债务人之间一对一的情况。当然,在上门催收过程中,可能会出现两名催收员同时面对债务人及其家人的情况,那就是多对多了,此处暂不作讨论。下面以电话催收为例,进行分享。

电话催收多为一对一沟通,那么就要先在沟通中明确对方的身份。再根据对方的身份、与债务人的关系,来调整电话沟通的预期目标,并围绕预期目标展开沟通。比如,我们与债务人沟通,先了解清楚情况,然后会要求其还款。但是,如果不是债务人本人,还直接要求其转告债务人还款,沟通效果可能就不好了。试想,我们与债务人的前同事取得联系了,然后简单粗暴地要求其还款,或者要求其转告债务人还款,对方很可能不配合。因为对方和债务人仅仅是同事关系,而且现在已经不是同事了,对于欠款一事肯定不会很上心,电话沟通的效果肯定也不好。

但是,如果调整一下沟通的预期目标,把重点放在了解债务人的情况上,或许会有一些收获。比如,我们与债务人的前同事取得联系,并不是要求其代偿或者转告债务人还款,而是先了解一下债

务人之前的工作状况。我们可以问一下,他们之前共事的时候,债务人工作表现如何、工资收入如何等。如果对方反映债务人工作表现积极、销售业绩突出、提成很高、领导也很赏识,那么,起码这个债务人是有能力拿到高收入的,哪怕换了公司,也有还款的可能。而如果对方反映债务人工作非常消极、经常迟到早退、业绩很差,因为多次无故旷工而被辞退,离职后还欠几个同事的钱没还。那么,这样的人,可能在别的公司也做不好,总借钱不还,他的亲朋好友恐怕也不敢借钱给他来偿还欠款。这样的情况,我们就可以果断放弃。至此,虽然没能促成回款,但是我们了解了一些关键信息,判断出还款的希望渺茫,便不列为重点回款账户,节约了精力和时间,这次沟通也有意义。

然后应该进行的就是思想与感情的传递和反馈,以求达成思想的一致和感情的通畅。我们沟通的主要目的,便是思想达成一致——及时还款。

可能大家会有疑问,传递思想还好,怎么还涉及感情呢?其实,许多资深催收员是非常善于打感情牌的,而且在电话催收的时候,关键点就在于以“情”动人。也就是说,感情的通畅,可以成为思想达成一致的基石。

举例说明。我们在账款催收工作中,一定会遇到第三方,尤其是债务人父母,他们会表示债务人不争气,做生意赔了很多钱。亲朋好友帮忙东拼西凑,才把钱还清。现在还有欠款,不想管了。如果此时不管对方的心理,就是要对方代偿欠款。甚至跟债务人父亲讲:“我管不了你那么多,别人的钱你都还,我这边的钱不还是吧?是不是看不起我?那你等着!”我们知道,欠债还钱天经地义,但是这样讲出来,债务人父亲显然很难接受,想要其代偿欠款很难。

那么如果我们换个角度来看呢?家里一直顺风顺水,却因为儿子做生意赔钱了,家中积蓄花完,还借了外债。那这个父亲讲出来这些情况的时候,内心肯定非常失落且含有抱怨。我们尝试着对其遭遇表示设身处地的理解和同情,并给出解决问题的办法,或许会有效果。例如:“张先生,我能理解您现在的心情。本来家境殷实、

生活富足,却因为儿子的生意失败而导致负债累累,换成其他人,心里也不会好受。不过我觉得,您儿子没有吃喝嫖赌的恶习,也没有做伤天害理的事啊。他做生意肯定也是想赚钱、成就一番事业吧。这次做生意亏本,我想也并非他所能控制的。从个人感情上讲,我觉得做生意亏了,非常可惜,我很同情他。但是这个事情已经过去了,以后的生活还是要继续。他现在面临的欠款即将影响他的征信记录,可能会对以后的工作和生活造成负面影响。您也希望自己的儿子以后过得好吧?所以,张先生,我建议您认真考虑一下这个事情,跟小张(债务人)好好沟通一下,家里一起想办法把事情解决好。”此案例,就是从感情方面引发共鸣,让对方不排斥你,进而愿意倾听并接受你的建议。感情的通畅促使思想达成一致。

上面我们讲解了沟通的要领,那么,何为有效沟通呢?

有效沟通的概念,涉及企业管理、培训课程、商务谈判、话题讨论等各方面,应用广泛。由于每一个具体事务所指的目的性存在差异,因此有效沟通的诉求也不同。我们先看看百度经验中对于有效沟通归纳的几个步骤,再结合账款催收工作实务进行理解。

一、态度要真诚

如果想达到很好的沟通效果,起码你的态度要好,一定要真诚,如果你心不在焉地敷衍对方,只是应付,那么对方肯定能从你的语气中看出你的态度,这样的沟通,效果肯定会大打折扣,因此一定不要敷衍别人。道理讲得很简单,相信大家都能懂。应用到具体催收工作中,我认为最重要的就是“不敷衍”三个字。

比如,我曾经带过的一个新人,他认为欠债不还就是不对,没必要对债务人客气,连带着在与第三方沟通的时候也不友好。我就开导他,债务人也是暂时遇到困难,并非有钱不还,不能一概而论。要好好沟通,不管对方是怎样一个人,能促成回款,就够了。结果这位新人朋友刚开始还能够通过电话中好好沟通,但是当对方讲欠款的客观原因以及面临的困难时,就不想听,认为不说还款就是废话,非常敷衍。而一般来说,债务人或者第三方能够主动讲清楚现在的处