

Bank Debt Collection

Special Selected Cases

銀行催收 個案精選



華祥任 著

本書內容從實務上最新法令規範、最高法院判例到各級法院相關判決，

列及問題解析形式娓娓道來，

收實務工作者戰無不勝，攻無不克，屢傳佳績！

Bank Debt Collection

Special Selected Cases

銀行催收 個案精選



華祥任 著

本書內容從實務上最新法令規範、最高法院判例到各級法院相關判決，
以案例及問題解析形式娓娓道來，
讓催收實務工作者戰無不勝，攻無不克，屢傳佳績！

國家圖書館出版品預行編目資料

銀行催收個案精選 / 華祥任 著

-- 初版.-- 臺北市;

臺灣金融研訓院, 2013.09

面 ; 公分.-- (金融法務系列, 55)

ISBN 978-986-5943-43-1 (平裝)

1. 放款 2. 信用

562.33

102015364

銀行催收個案精選

著 者：華祥任

發 行：財團法人台灣金融研訓院

地 址：100 台北市羅斯福路 3 段 62 號

電 話：(02)33653562、563

印 刷：三豐印刷有限公司

初 版：2013 年 9 月

• 版權所有 • 翻印必究 •

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換。

ISBN 978-986-5943-43-1 (平裝)

作者序

民國 80 年代末期因國內產業結構產生變化，產業外移，企業倒閉者眾，投資意願持續萎縮，向以企業為主要對象的金融貸放市場，產生極大的轉變。基於風險控制及利潤考量，轉而以小而眾、風險分散、高成本及高利差為特色的消費金融為貸放對象。嗣在民國 90 年代中期，因金融貸放機構濫行擴張信用及貸放，終致引燃「雙卡風暴」。金融機構為了降低居高不下的逾期放款及呆帳比率，有則採取較積極的催收方式，有則出售不良債權，有則委託資產管理公司從事催收作業，也因此造成不當催收事件頻傳，部分債務人因不堪負荷而走上絕路以了結債務，導致社會輿論一面倒向債務人。

在此期間，政府為解決上揭不良債權問題，除要求金融貸放業者主動與債務人進行協商外，在立法上，消費者債務清理條例、銀行法、金融消費者保護法、民法親屬篇、民法繼承篇、強制執行法、社會救助法、法官法及個人資料保護法等有關保護債務人權益的法令相繼公布施行與大幅修訂，讓債務人的窘迫處境得以獲得轉圜的契機。但也造成債權催收作業上極大的桎梏與困擾，面臨數十年來最嚴峻的挑戰。

現今臺灣社會輿論對於債務人態度往往是寄予同情與放任，閭閻間常聽到一句玩笑話：「欠錢的比借錢的還要大！還錢的是傻瓜！」。而催收工作，曾幾何時，變得像是一件見不得光的事，且與黑道、流氓、暴力及惡形惡狀等負面詞彙聯想在一起，並遭異樣眼光。催收業者良莠不齊，黑道介入，催討手段不當，雖是事實，但也不能因噎廢食，放任債務人為所欲為，逍遙法外，產生「銀行請客，全民買單」的情形。加強社會大眾對於催收作業流程的瞭解，提高從

事催收工作者的專業素養，催收方式的精進與改良，得以有效監督管理催收業者，導正社會對催收的負面觀感，讓債權人可以挺著胸膛向債務人催討欠款，實乃當務之急！

為提供從事銀行或金融服務業催收作業工作者實際之助益，本書以案例方式呈現，依一般催收作業程序編排，共計「催收作業概述」、「電話催收及客訴相關案例實作與規範」、「簡易徵信及外訪查找作業相關案例與規範」、「實體法規相關案例解析」、「程序法規相關案例解析」、「強制執行程序相關案例解析」等六個篇章，每章依其屬類及性質編列數個案例，每個案例亦均配合數個子題，以「關鍵詞」做為破題；復以「解析」就案例有關之催收實務作業準則、法界學說、最新法令規範、最高法院判例、裁判、決議、高等法院法律座談會及各級法院判決最近幾年相關見解為論述，並就所舉案例各子題為簡要敘述，最後以「結論」為該案例之總結。案例中有必要者，配以圖、表為補充，以期讀者在閱讀中，能一目了然，觸類旁通。本書共計 51 個案例、120 條個子題及 47 個圖表。盼藉由本書，能讓銀行或資產管理公司之催收從業人員在工作及績效上有所助益。

在此，由衷感謝臺灣金融研訓院提供本書出版之機會，傳播出版中心同仁於筆者寫作期間不時給予協助與鼓勵，再次致上無限謝忱。筆者學疏識淺，腹笥甚窘，學藝不精，倉促付梓，準備不周，疏漏之處在所難免，況在瞬息萬變的催收領域中，如潮水般湧來的催收新技巧、新規範及司法實務上的新見解亦非本書所能應付，就此懇祈讀者諸君及賢達先進見諒，並不吝賜教與指正，無任感激。

華祥任 謹識

2013.9.于臺北

目 錄

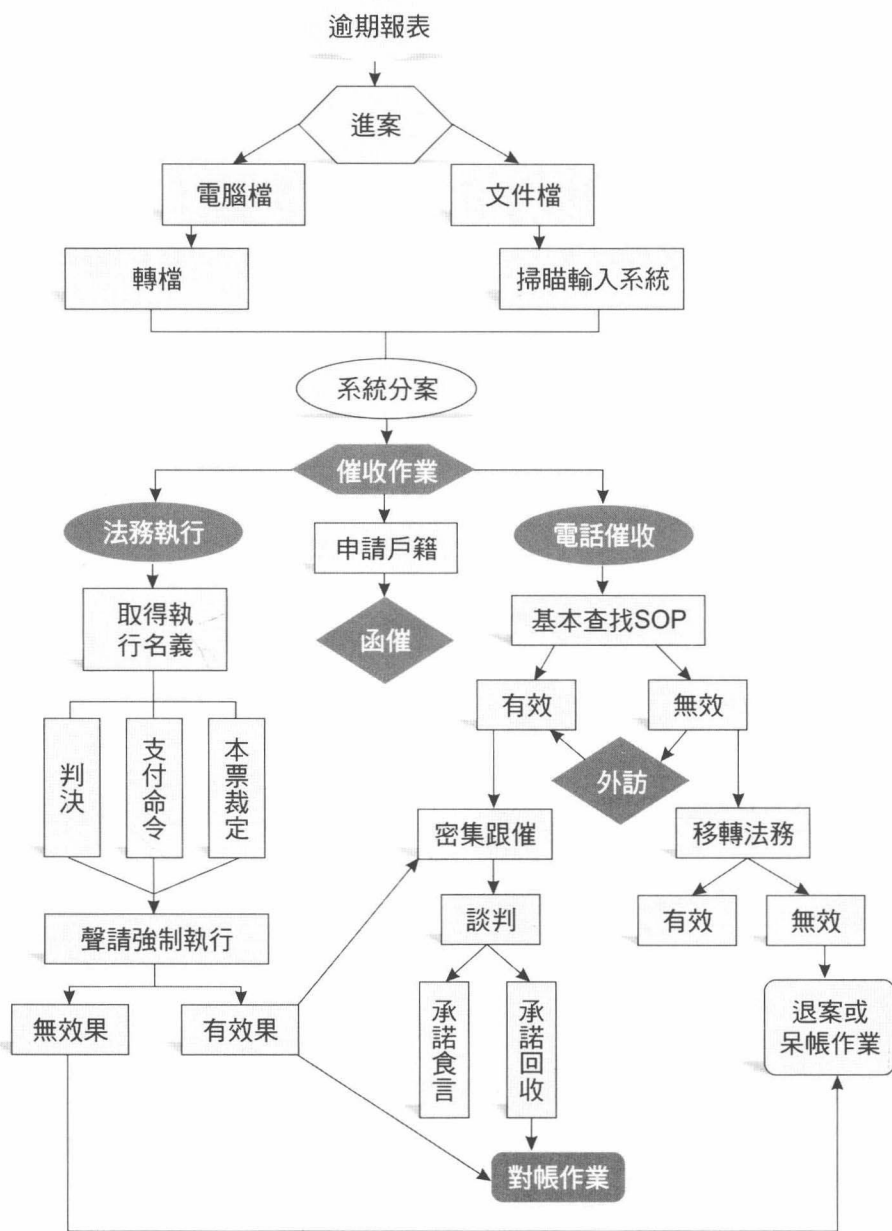
作者序	I
第一章 催收作業概述	1
第二章 電話催收及客訴相關案例實作與規範	21
第三章 簡易徵信及外訪查找作業相關案例與規範	51
第四章 實體法規相關案例解析	81
第五章 程序法規相關案例解析	219
第六章 強制執行程序相關案例解析	255



第1章

催收作業概述





催收作業流程圖

催收的目的、功能、策略及目標與催收人員應有之職能與心態

案例 01

債務人甲女現年 45 歲，育一子一女，單親家庭，積欠 A 銀行信用貸款本金新臺幣 60 萬元，逾期 1 年未還款（鑫鑫銀行對之已取得執行名義並列入呆帳），本金利息合計約 80 萬元；經查甲女名下無財產，目前為臨時工，每月收入約 1 萬 8 千元。現甲女出面向鑫鑫銀行催收人員表示其有四個還款方案如下，請求鑫鑫銀行決定採取其中之一。

Q：試問催收人員應如何處置？

1. 立刻清償 30 萬元請求結清全部帳款，核發清償證明。
2. 以本金 60 萬元為限，現付 5 萬元，請求免除利息及違約金，以後每月付 2,000 元，直至清償完畢為止。
3. 6 個月後給付 50 萬元結清此案，利息及違約金全部減免為 0。
4. 若銀行不同意上述三種方案，則向法院聲請債務協商。

關鍵詞

催收的目的、功能、策略、目標與催收人員應有之職能與心態

> 解析

一、銀行除賺取利差及維護投資人的利益外，尚應善盡保管大眾財產之責並保障存款人的權益，因其為投資者及儲蓄者之仲介角色，故應具有以下功能：（一）應將所吸收之儲蓄資金做

最有效的分派，運用於最有效率的投資上。(二) 在致力於擴展業務獲得應有之利潤之餘，同時需考慮穩定社會經濟，如為自身利益及績效而浮濫放款或對企業抽銀根不夠審慎，動輒會造成呆帳，不僅對存款人的權益造成傷害，如情況嚴重，更會製造社會問題，增加社會成本，影響國家的經濟成長。

二、當銀行在不可避免的經營風險下造成呆帳後，如何以最快、最經濟、最和平及回收最多之方式回收應收帳款，減少銀行呆帳損失正是銀行催收作業的目的與功能，更是銀行催收單位責無旁貸之職責。基此，催收人員在從事催收作業時，係擔任銀行守門員的角色，在催收過程中，應配合所屬銀行催收作業之策略及目標，本於「欠錢還錢，天經地義」、「使用者付費」與「取之於社會，用之於社會」之基本理念，更需導正已被扭曲之社會價值。

三、銀行催收人員在面對催收案件時，應自詡為律師、偵探及談判專家三者的綜合體，不僅要對所催理案件相關的法律關係及所生的法律效力有充分的認知與瞭解外，更要對所催收對象的身分與背景，有更深一層探知的能力。

四、「一種米養百樣人」，對於不同身分別債務人所使用的談判話術及催收方式，亦因其性別、年齡、知識程度、家庭狀況、社會背景、從事行業、使用語言等差異及所負的法律責任而不同。在正常情況下，除了惡意倒債者外，是沒有人願意欠債當債務人的，因此，應瞭解債務人的負債原因及財務狀況。不同的負債原因會引發債務人不同的反應與行為模式，是自不量力、咎由自取？還是迫於人情、不得不然？抑

或是天有不測、情非得已？

- 五、催收人員事先探知瞭解債務人之身分、背景、負債原因及財務狀況後，即可在爾後雙方之溝通與談判中，容易判斷債務人說詞之虛實，不致被債務人矇騙，進而得以適當的方式進行催收作業，避免出手太輕致錯失回收的機會或出手太重致過當執行造成客訴的情形發生。



- 一、本案例 A 銀行是否因此同意甲女所提方案中之一項而依該方案履行債務，或因甲女所提方案不符合銀行催收作業準則之規定而拒絕甲女的請求？端視 A 銀行的企業文化，催收作業策略與目標導向及催收人員臨場反應和經驗判斷，並與其所屬單位主管的決策配合而定。
- 二、催收工作不是一成不變的作業流程，先電話催收，而後寄發信函，再進行查訪外催，最後提起訴訟或強制執行。以上均只是一連串催收工作中的方式（工具）之一，因應案件屬性而有不同的使用模式，有時單獨進行，有時數種同時使用，並沒有先後之分，重點是「要有回收的效果」！否則不僅錯失良機，徒勞無功，甚且會造成各項資源成本的浪費。

> 結 論

人有百百種，一款人一款命，每一債務人的心性、能力及還款意願各有不同，每一件催收案件的軟硬程度，複雜程度也不甚相同。有的案件以電話催收方式即行清償，有的案件需以函催方式始有效果，有的案件要收到法院裁判後才有反應，有的案件財產被法院查封卻相應不理。因此，是否能夠即時發現所面對各種不同類型案件的特點，在不同的催收方式中，選擇最有效及經濟的方式，針對案件弱點進行催收作業，順利地收回債務人所欠帳款，這正是催收人員功力是否深厚的展現。人云「催收是一種藝術」其箇中道理就是在此（拙著《討債專員 TOP1》第 8-10 頁）。

案件與系統管理

案例 02

A 資產管理公司受 B 銀行委託處理該銀行之不良資產共約 3 萬餘件之催收業務。其中包括信用卡、現金卡、個人信用貸款、消費性貸款 (註 1) 及少數企業貸款等授信產品，委託期間為 1 年，服務費用按回收金額之一定百分比計算。A 資產管理公司如何在最短時限內創造亮麗的回收績效，使 B 銀行同意於委託屆滿後將案件繼續委託該公司處理？

關鍵詞

催收案件管理、催收系統管理、降低逾放比率、提升回收績效

> 解析

一、在當今的金融情勢下，國內大多數銀行除銀行內部的債權管理、催收單位外，均成立其旗下之資產管理公司 (Asset Management Corporation/Company；AMC)，專責處理該銀行或收購其他銀行不良授信資產之催收業務；同時亦將部分不良資產委託銀行外部的民間資產管理公司代為處理催收業務 (簡稱委外催收)。就目前不良資產、不良金融債權 (Non Performing Loan NPL. 銀行資產評估損失準備提列及逾期放款催收呆帳處理辦法第 3 條規定參照) 市場出售金額及案件量觀之，平均每家銀行及資產管理公司 (包括自購及委託案件)

的案件「庫存」量約有數萬至數十萬件之多。如何在短時間內讓案件迅速「就位」並快速「發效」，使銀行能有效降低逾放比率 (Delinquency Ratio)，資產管理公司得即時創造亮麗的回收績效。此除需有高效率的催收從業人員外，更需依賴有效率的案件管理機制。因此，建置高功能的催收管理系統，是有效提升催收案件管理及回收績效不可或缺的一環。

二、工欲善其事必先利其器。在處理大量催收案件時，若僅憑人力處理，不僅曠日費時，更是勞力傷神、事倍功半且毫無效率可言。因此，建置一套功能齊備的催收管理系統，利用電腦資訊強大功能，提供各項催收程序所需之案件管理、帳務管理、法務作業、績效分析及委外管理等功能。

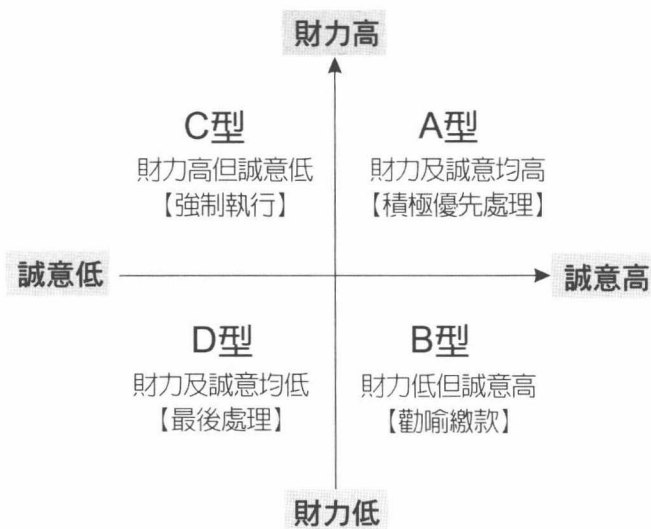
三、在案件進檔初期，可利用催收系統迅速進行並完成案件建檔、分案、基本資料揭露、案件歸戶、帳務管理及外掛電催、函催、外催與法務、錄音系統等基本功能。

四、在催收作業過程中，依各催收單位所提之需求，藉由催收管理系統就案件類別、案件判斷、債務人屬性、逾期天數、催收金額等或設定各項不同條件參數，進行案件分類、交叉比對及過濾等程序，在最短時間內篩選有效且具實益之金字塔頂端案件，讓催收人員適時取得相關資訊，掌握案件狀況，專注於催收工作，提高回收績效。同時催收主管在追查案件催繳情形及進度時，亦得經由催收系統之電催紀錄、錄音系統與相關績效分析報表，即時瞭解整體催收績效及個別催收案件進度，進而提供適當的協助。

五、催收系統的功能就像海、空、砲兵等支援部隊，催收人員就如裝甲步兵。在進攻山頭前，為掩護地面裝甲步兵部隊，支

援部隊事先施以空中及地面火力支援攻擊。但真正要攻上山頭者，仍須賴裝甲步兵浴血奮戰逐步殲滅敵人後，始克攻上山頭。催收人員藉由催收系統，將案件歸類整合，減少工作負擔，始能專注在可提升回收率的案件。

六、催收人員如要順利回收案件，債務人還款能力的判斷則是首要關鍵。其包括債務人的財力及還款誠意兩項，其中債務人的財力較為具體，諸如：工作、投資、存款及財產等；而後者，則有賴催收人員的直覺及與債務人間互動而定，較為抽象。實務上，催收常將債務人的「財務能力」與「還款誠意度」做為判斷處理案件的先後次序或判斷回收成功率的兩項指標。茲以下圖說明之：



類型	特徵	處理方式
A 型	還款誠意度高 且財力亦高	稍加敦促，善意提醒其繳款即可，第一優先處理。
B 型	還款誠意度高 但財力差	催收工作者應善用其金融方面的專業知識，提供債務人相關資訊與債務人共同解決其財務問題，讓 B 型轉變為 A 型。
C 型	還款誠意度低 但財力高	有錢不繳，必事出有因，迅速發覺問題；若屬合理者，則許下承諾共同解決。如為藉故推拖強詞奪理者，則利用各種資源，以合法的手段對其軟硬兼施，無論是出於債務人自願或非自願，使其從 C 型轉向 A 型。
D 型	還款誠意度低 且財力亦差	真是藉口特多。如何由 D 型的債務人中發掘出潛在 B 型的債務人，並將其趨向於 A 型，正是考驗催收人員智識與能耐的最大課題。

> 結 論

催收績效在於回收率（包括降低逾放比率及回收金額），想要達成高回收率在於儘早完成催收作業，建置一個優質的催收管理系統，可大幅節省催收過程中需耗費人力物力及時間的作業成本，有效降低催收人員工作負荷，使催收人員可在最短的時間完成最多的案件催收。

在催收過程中，可利用催收系統建立績效評量作業功能，催收主管依績效評量結果，時時調整催收策略，完整考評催收人員的績

效，改進催收人員的技巧及處理案件的方式，進而提高回收率。建置高功能優質的催收管理系統，加上勤勞踏實的催收人員，並與高效率的案件管理人才及機制，三者相互配合實為是降低成本、提高帳款回收產能之不二法門，催收績效必然亮麗耀眼。

簡言之，催收人員在判斷承辦案件的處理先後順序，係以債務人的「財務能力」與「還款誠意度」做為判斷處理案件的先後次序或回收成功率的兩項指標。

備註

1. 金管會銀行局「金融業務統計輯要」將「消費者貸款」分為五大類：(1) 購買住宅貸款；(2) 房屋修繕貸款；(3) 購買汽車貸款；(4) 機關團體職工福利貸款；(5) 其他個人消費貸款。