

□ 周建 张津才

参加执行工作多年，我深知执行从来不是易与之事，一次成功的执行往往要历经千难万阻。走上执行工作的成熟之路，需要智慧、勇气，但更重要的是多一点点“熬”得下去的决心和耐心。

多做几次当事人的工作，也许就能促成双方的和解；多翻阅几遍熟悉的卷宗，可能会发现隐藏的财产线索；多做一些工作预案，才能应对各类突发情况。

比预想中更复杂的情况

2020年6月，我和申请人一起来到普陀区桃浦镇某案涉地点。在现场，我发现情况比预想的要更加复杂。这里不仅有数十辆车停放在空地上，大量的汽修设备也凌乱地被摆放在屋内。另外，现场还有大量明显不是被执行人员工的人员出入其中。

经过一番询问，我才知道是被执行人在判决生效后将场地分割成数十个办公点位及办公室后，又对外二次出租。

这无疑大大地加剧了案件执行的难度，现场人员混杂，如何做好次承租人的工作又是一个新的问题。再说，门口的几十辆车和众多的汽修设备，全部强制腾退又会产生高昂的保管费用，这无疑会加大被执行人的经济负担。

思来想去，我认为由被执行人自行搬出更符合双方当事人的利益。在依法保障胜诉当事人合法权益同时，最大限度减少对被执行人权益影响，这是最高人民法院关于善意文明执行理念的要求，也是我们日常制定执行方案的原则之一。

我着眼眼前的场景，决定先找到被执行人的负责人谈一谈案件的执行方案，毕竟解铃还须系铃人。

并不顺利的执行谈话

执行谈话室内，我向被执行人阐述了我的执行方案：先由被执行人自行搬出，同时，配合做好次承租人的腾退工作，展示其配合执行的态度，再组织双方就租金的履行方式进行磋商。

但被执行人负责人李某却摆出一副无所谓的态度：“我们是不会搬出去的，还要申请再审！你要执行要罚款，公司账上没钱；要拘留，我就在这等着！”

面对其如此“嚣张”的发言，我知道仅是通过说服教育怕是不能解决问题，必须要实施强有力的制裁手段。针对李某拒不履行搬出场地的行为，我院依法决定对其采取司法拘留15天的强制措施。

执行过程中，常常需要软硬兼施。

眼看着警车快到拘留所门口了，我还想再尝试一下：“怎么样？你脾气发完了，事情总要解决的，我们这十几个小时陪你熬着，相信你也能看出来我们执行的决心和耐心。现在你立即着手搬出并取得申请人的谅解，或许有提前解除拘留的机会。我知道你们公司经营暂时出现一些问题，租金怎么付你可以和申请人再谈谈嘛，做生意讲



图片为 AI 生成

究和气生财。”

没想到李某闭着眼假装睡着，不愿交谈。

这注定是一场拉锯战！

证据中隐藏的执思路

在李某拘留期间，我认真核对被执行人某公司的账目，发现某公司与李某的个人银行账户存在大量的资金往来，不少还发生在执行立案后。

我判断这是李某利用自己对公司的控制，恶意转移财产以逃避执行的方式。看来，这次遇上了一个“硬骨头”。我心里已经盘算好后续执行的策略，必须要利用我的时间优势，尽可能多地找出李某转移公司财产的证据，这样就算暂时不能从公司执行到财产，也保留了追究其拒执罪的可能性。

15天后，我再一次将李某带到法院进行谈话，令其立即如实对被执行人某公司的财产进行填写申

报。同时，我将拒不如实申报财产的法律后果向他阐明后。然而，李某还是一副满不在乎的样子：“我记不太清楚了，好久没去公司了。”

“你如果继续以这个态度对抗法院执行，我可能会再次对你采取拘留措施！”我告诉李某。

没想到，李某竟然对此已经有了“预案”，十分坦然地表示有朋友给他支招，说是让他再“坚持”15天，法院对他就没有办法了。

随后，针对李某拒不如实申报公司财产的行为，我院对李某再次采取了司法拘留15日的强制措施。

“熬鹰”式执行取得效果

再次将李某带回法院，他还是一副天不怕地不怕的样子。

我将这段时间整理的证据一一摆在他面前，向他阐述转移财产逃避执行的后果，情节严重的，可以以拒不执行判决、裁定罪移交公安机关审查处理。同时，因被执行人某公司与李

某在财产上的混同，可能导致法院直接执行李某名下的个人财产。

李某在证据面前明显有点信心不足，但始终没有松口表示配合法院执行。我知道这个时候就是突破李某心理防线的最佳窗口。

针对李某在执行立案后转移财产的行为，我院决定第三次对李某采取拘留措施。当宣读完拘留决定书后，李某意识到朋友的所谓“没有办法”根本不现实，法院对拒不履行生效裁判的行为不会有一丝放纵。

李某终于意识到了自己对抗执行的违法行为有多么荒谬无力。他立即向法院承认了错误，写下了具结悔过书，并且承诺立即配合法院的腾退工作，对于房屋二次出租的问题，他会立即与次承租人解约并返还相应租金。

由于公司与个人财产混同可能导致李某个人财产被纳入执行范围，经法院释明，他又主动提出和解方案，将自己名下的房屋交由法院处置拍卖以偿还被执行人某公司对申请人的债务。

申请人面对被执行人的积极态度和还款方案，虽没有完全足额受偿，但仍欣然接受，这是最短时间解决纠纷的最优解。

在签订和解协议15天后，被执行人从案涉房屋迁出。六个月后，李某的房屋经过腾退、评估等一系列程序，成功拍卖，申请人拿到拍卖款后确认执行完毕，案结事了。

法律正义与人文关怀并行

在执行的岗位上工作久了，常常会有刚到执行局工作的法官助理问我：“怎样才能成为一名合格的执行法官？”这其实是个值得深入思考的问题。

要成为合格执行法官，勤于沟通至关重要。拿到疑难复杂案件时，全面了解案件背景只是基础，更要跳出案卷，多渠道去探究。通过与当事人有效沟通，去摸清双方矛盾与线索。申请人往往对被执行人的一些情况更为了解，与双方积极接触，能摸清被执行人经营、工作和家庭状况，为发现财产线索、制定执行方案奠定基础。

“事必周全”是执行法官必备的素养。执行方案的规划要有缓有急。当申请人有多个请求时，我们要分清主次。比如本案中，清场搬离和给付租金两个请求，清场对申请人更为迫切，而租金给付需视被执行人履行能力，一时难解决。那么，执行重点就应该放在清场上，合理的规划提高了方案可接受性和可执行性，还能以清场成功推动租金履行。

“如我在执”则体现了执行的更高境界。执行不仅是对法律条文的机械运用，更要考虑法律效果和社会效果。若强行执行造成案外人利益受损、引发新矛盾，绝非良策。

所以，执行法官要善于通过多种方式，如耐心做被执行人工作、适当施加压力等，促使他们自愿配合。这既维护了法律权威，又避免了新的纷争。

总之，合格执行法官要能沟通、善谋划、有大局观，在执行工作中让法律正义与人文关怀并行。

（该案执行法官：周建，上海市普陀区人民法院执行局审判员）