



编者按

执行工作在兑现胜诉当事人合法权益、维护司法权威方面发挥着关键作用。为进一步健全执行长效机制,提升司法执行质效,江苏省徐州市两级法院通过执行管理人制度,将执行思路从“单纯处置资产偿债”转向“持续性运营收益偿债”,既避免了执行财产处置不能、价值贬损,又维护了申请执行人和被执行人的合法权益。本期法治经纬版编发一组本报记者实地探访稿件,聚焦徐州法院执行管理人制度实践成效,探寻制度落地过程中的难点与优化方向,讲述制度背后的司法实践故事,敬请关注。

资产处置价值缩水 胜诉权益难足额兑现

徐州法院以执行管理人制度破解执行难题

□ 本报记者 张守坤 罗莎莎

闲置资产沉睡贬值、拍卖处置屡屡流拍、小微企业经营困顿、陈年积案久拖难结……曾几何时,这些难题长期困扰基层法院的执行工作。2025年4月,江苏省徐州市两级法院立足司法职能,借鉴破产审判专业化理念,创新推行执行管理人工作制度。据了解,这项制度率先在徐州市睢宁县人民法院试行,于2026年4月在全市法院全面推开,目前已搭建起“规范流程、效能延伸、分类施策”的全链条执行工作体系。

这项创新制度如何落地生根,如何迭代完善?其中的法理依据与适用逻辑是什么?近日,《法治日报》记者走访徐州多家法院,通过采访承办法官、当事人、执行管理人,找寻问题答案。

痛点阻碍执行

坐落于徐州市新沂市核心地段的新某大厦是当地优质资产之一。大厦二、三层建筑总面积约为2200平方米,房屋性质均为市场化商品房,周边交通便利,配套设施齐全,作为被执行人名下的核心资产,新某大厦评估价值约为14721万元,市场发展潜力可观。

然而,执行拍卖时,新某大厦却频频遇冷:第一轮1030.4万元的起拍价无人问津,第二次拍卖降价至824.3万元,仍遭遇流拍,后续依旧无人竞买。“常规流程下,不动产经两次拍卖及变卖程序流拍,若申请执行人不愿以物抵债或接管,只能解除查封,退还被执行人。”新沂市人民法院执行局局长陆长科向记者介绍。

“以物抵债后还得自己承担处置实物的成本和风险,我们不同意……”申请执行人内心满是顾虑,案件一时陷入僵局。

新某大厦的困境,也是当前法院执行工作困难的一个典型缩影:优质资产卖不掉,债权人不愿以物抵债,单一债权体量小无法消化,破产重整长期陷入投资僵局,多重矛盾叠加,导致资产长期闲置,持续贬值,当事人矛盾不断激化,最终陷入“资产沉睡、权益悬空、纠纷僵持”的恶性循环。睢宁法院副院长张志瑶向记者举例介绍了另一种执行中可能会遇到的情况:江苏某建筑装饰公司是一家拥有装修团队的小微企业,受到行业

市场环境影响,回款困难,导致公司一时陷入债务困境,账户被多家查封,业务开展困难。

张志瑶表示,鉴于该公司并无不动产等传统意义上的“重资产”,而是仅有装修团队、技术等“软资产”,承办人曾建议申请执行人解除对该公司的查封,让被执行人通过经营产生收益,用以偿还债务,但申请执行人普遍存在“公司收益能否全部用于偿还债务”“被执行人会不会转移收益”等顾虑,不同意解除对被执行人公司账户的查封,案件执行一度只能卡在中间环节。

“面对这类执行僵局,人民法院应积极寻求替代性执行措施,执行管理人制度应运而生。”睢宁法院院长周媛如是说。

制度确保执行

“执行管理人制度,是指在金钱债权的执行程序中,人民法院指定适宜管理人对处置不能、不宜处置的查封财产实施执行管理,通过专业管理,提高被执行财产收益,以获取的收益助力申请执行人实现债权的制度。”徐州市中级人民法院执行局负责人向记者介绍。

“根据《中华人民共和国国民经济和社会发展第十五个五年规划纲要》《中华人民共和国民事诉讼法》《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国民事诉讼法〉的解释》等相关规定,参照《中华人民共和国企业破产法》《最高人民法院关于审理企业破产案件指定管理人的规定》的规定,本院决定在徐州市范围内采用竞争方式选任被执行人某某的执行管理人,现将有关事项公告如下……”

2026年5月7日,在新沂法院,执行法官李亚向记者展示了一份法院关于选任执行管理人的公告。李亚告诉记者,执行管理人制度主要参照了破产案件中“破产管理人”“债权人会议”等制度,针对司法拍卖流拍、财产需处置等情形下的财产,坚持以“制度先行,流程闭环”为原则开展工作。

在启动上,执行管理人制度以当事人申请为主,也可由法院依职权启动,管理人选任则采取“公开招募+现场评估+方案评选+随机摇号”方式,全程公开公示,确保过程专业、公正、透明。根据资产类型,执行管理人可灵活采取招引盘活、接管增效、监管纾困等模式履行职责,具体包括管理财产、经营监管、指导处理涉诉案件等,旨在最大限度

实现资产价值,提升资产处置效率。

“在监督机制上,执行管理人制度实行‘法院监督+当事人监督’双轨并行,同时依托破产案件资金监管银行名录,通过随机摇号确定监管银行,实现资金专户管理,专款专用,筑牢资金安全防线,让当事各方吃下‘定心丸’。”李亚说。

专业助力执行

2025年8月26日,徐州市鼓楼区人民法院指定江苏汇君律师事务所、江苏智临律师事务所联合担任某置业公司、某养老公司和某物业公司公司的执行管理人。今年5月7日,在鼓楼法院执行(破产)服务中心的执行管理人工作站内,记者看到,江苏智临律师事务所的律师张楠正在汇报资产管控、债务清偿等工作进展。

结合以往办理案件的经验,张楠向记者介绍,当前国内市场经济持续发展,市场主体体量不断增长,民商事债务纠纷、财产执行案件数量较多,涉案资产呈现多元化、复杂化特征。除常规不动产、货币资产外,股权、经营权、知识产权、组合生产资产等新型涉案资产占比持续提高,此类资产处置流程繁琐、专业性较强,传统简易处置模式已无法适配市场经济高质量发展要求。此外,市场对资产保值、企业救治、资源整合的需求也在持续增加。

“执行管理人凭借财务核算、资产运维等方面的专业能力,对存续价值较高的资产进行合规管护,维持运营,实现资产保值增值;对具备救治潜力的困境企业开展债务梳理、经营优化,有利于平衡债权清偿与企业存续的双重需求。”张楠认为,执行管理人遵循市场规律开展资产处置与管理,能够提升资产交易的透明度、公允性,规避暗箱操作、低价处置等问题,维护公平有序的市场交易环境,助力司法资产高效流转,社会资源优化配置。

张志瑶告诉记者,在前述某装饰



漫画/高岳

记者手记

一纸胜诉判决是当事人手握的法律凭证,但如何将其转化为实实在在的权益回款,一直是法院执行工作中的难点、痛点。

长期以来,传统执行模式多依赖查封、扣押、拍卖的处置方式,不少企业资产陷入“一卖了之、低价处置、资产缩水”的困境,申请执行人回款难、被执行人倒闭破产、员工失业等连锁问题时有发生。

近期,记者跟随江苏省徐州市两级法院干警调研执行管理人制度落地运行情况,在走访了多家相关企业,与多位破产案件当事人和承办法官交流后,记者读懂了这项司法创新制度背后的温度与智慧,也对新时代善意文明执行有了更深层次的认识。

调研中,一名申请执行人坦言,起初自己坚决要求

□ 本报记者 张守坤 罗莎莎

“稍等片刻,我给这位病人做完检查就过来。”

2026年5月8日,《法治日报》记者来到江苏省徐州市睢宁县某民营医院大楼时,院长王春芬正在一楼门诊坐诊,借助执行管理人制度,他以较为适中的价格租下了某起案件被执行人名下的房产顺某大厦,将原先的医院扩建至此。

“现在医院处于试运营阶段,规模扩大了好几倍,楼上的康养中心、住院部等也即将启用。”谈起未来发展,王春芬信心满满。

顺某大厦坐落在睢宁县核心地段,是当地优质商务资产之一,评估价值一度超过2500万元,抵押价值达1600万元。大厦建筑面积超过4700平方米,土地性质为商务金融用地,地块平整,配套完善,周边公共服务设施一应俱全,市场发展潜力可观。

然而,就在几个月前,这座大厦还面临着流拍困局。睢宁县人民法院法官王硕清楚地记得,这座大厦在执行拍卖时,首轮拍卖定价1750万余元,市场反应十分冷淡;即便后续二次拍卖降价至1400万元,也未能扭转流拍局面。

“这栋大厦是被执行人李某名下唯一的优质资产,一旦解封退还,那我们的胜诉判决就成了一张空文。”大厦处于核心区域,市场潜力巨大,抵给谁都不合适……申请执行人纷纷表达自己的担忧,案件一时陷入僵局。

睢宁法院副院长张志瑶告诉记者,针对顺某大厦这类优质流拍楼宇,睢宁法院发布招募执行管理人的公告,启动“招引盘活”模式,推动采取“先租后售”方案——保留资产所有权,通过网络司法拍卖平台公开招租,同步持续寻找买家。

“顺某大厦地理位置优越,水电及配套设施完备,原有零散使用主体全部退出后,整栋建筑处于空置状态;而当地县城东南片区缺少综合性医院,该大厦的区位十分适合开办医疗机构。”张志瑶说。作为本案执行管理人的北京浩天(徐州)律师事务所的律师盛世杰告诉记者,执行管理人并不直接参与医院经营,其核心职责是

拍卖资产,比起拍卖可能导致价格偏低,他更担心拖延处置会导致债务无法追回。但在执行管理人公示详细资产盘活方案,明确回款周期后,他改变了想法,这名申请执行人说:

“短期回款速度慢了一些,但是资产不会贬值,长期来看我们能拿回更多资金,我们也愿意给企业一次机会。”承办法官也告诉记者,执行工作既要守住司法底线,也要秉持善意文明理念,执行管理人制度通过引入专业的第三方,能够实现司法权与市场化运作有机结合,让资产处置更专业、更高效、更公允。

司法为民,关键在于做实做细、落地见效。执行工作是实现公平正义的“最后一公里”,执行管理人制度正是打通这一“最后一公里”的关键抓手。记者相信,随着这项制度不断完善优化,执行质效将得到持续提升,“最后一公里”将更加畅通。

对涉案不动产进行日常管理维护,同时负责对外招商招租,对接引进承租方,以法治化及商业化思维确保资产在合规的前提下最大限度实现保值增值。执行管理程序开始后,被管理资产的宣传、人工、维修等前期成本由管理人自行承担,待资产盘活运营产生收益后,管理人从经营收益中计提报酬。

经过多轮竞价,某民营医院以每年60万元租金承租5年,计划投入400万元改造,打造区域综合医疗机构。在王硕看来,顺某大厦的成功处置,是睢宁法院用好执行管理人制度,做好执行工作的一个缩影。

他告诉记者,针对执行案件资产已由案外人实际使用、权利分散的情况,睢宁法院采用“接管增效”模式,推行“整体接管,统一运营”举措,由执行管理人全权负责资产运营、日常维护及资产管理。

“另一起启某大厦执行案为例,法院针对剩余未拍卖且在用的资产,择优招募并选定执行管理人,全面梳理资产,逐一核实租户意向;与有持续租赁需求的租户重新签订管理租赁合同,对无续租意向的依法解约并公开招募新租户。目前,该案执行管理人已新签租赁合同4份,预计全年可产生收益83万元,已率先收取租金14万元,并依惯例制作财产分配方案,向债权人分配款项,有效破解分散资产处置难题。”王硕说。

据统计,自执行管理人制度推行以来,睢宁法院已累计推动4万余平方米流拍资产进入管理程序,公开选任执行管理人及备选管理人8家,促成签订租赁合同5份,产生执行管理收益近500万元,帮助36件执行积案和解出清。“执行管理人制度通过财产租赁、经营等方式获取收益,以持续、稳定的收益分期清偿债务,避免‘程序空转’,实现财产价值最大化,为申请执行人开辟新的债权实现路径。”睢宁法院院长周媛说。她表示,下一步,睢宁法院将持续深化执行管理人制度实践,不断优化流程规则,提升办案效能,以优质司法服务保障市场主体健康发展。

装修公司的案例中,睢宁法院通过启动执行管理人制度,在确保该企业仍由原企业主经营的情况下,由执行管理人建立监管台账,核查企业资产负债,动态监管账户流水与营收流向,明确营收扣除必要开支后优先偿债;同时展开多轮磋商,制定了个性化债务清偿方案,仅用4个月,企业3件执行案件,70余万元债权全部执行完毕,账户解封恢复经营,达成债权人权益全额兑现与企业脱困重生的双赢局面。

“新某大厦一案,在引入执行管理人制度后,执行管理人通过网络招商招租平台公开招募承租人,又化解了因蓄水问题引发的业主投诉纠纷。”陆科研介绍,目前,新某大厦已成功出租,租期共6年,首期租金已及时清偿申请执行人债权。

“执行管理人制度深化了‘执破衔接’机制的应用,在执行过程中,若案件符合条件,可以直接转入破产重整,也可以执行和解程序,实现程序衔接。意向投资方可以先通过租赁方式入驻经营,在实际运营中评估资产价值与盈利空间,经营稳定后可自主选择参与后续重整或资产收购,给市场主体留出自由进退空间。”徐州中院院长顾福进一步介绍,在他看来,执行管理人制度除了能够有效保障双方当事人合法权益,也能减轻一线法官的办案负担,减少矛盾纠纷产生。

据了解,这一制度正持续释放资产盘活、债务化解、要素整合、执破衔接的叠加效能。截至目前,执行管理人工作制度已在17件执行案件中中得到应用,已推动10.3万余平方米流拍资产进入管理程序,促成签订租赁合同13份,产生执行管理收益532万余元,40件执行案件和解出清。

“执行管理人制度契合‘善意文明执行’的理念,强调达成申请执行人、被执行人与社会公共利益三者间的平衡。区别于强制拍卖较为刚性的处置形式,执行管理人制度以柔性管理替代强制变价,避免被执行人因财产拍卖陷入‘生存危机’,彰显司法温度。

在价值层面,执行管理人制度也实现了多元效益的叠加,彰显程序正义与社会价值的统一。从三地法院的实践中可以看到,执行管理人制度既有利于保障申请执行债权人权益,又可以避免被执行人财产损失,对各方合法权益都能形成有力维护。在执行管理人制度的运行实践中,睢宁法院引入民营医院带动就业,一定程度上填补地方医疗空白,实现司法效益与民生保障双赢;鼓楼法院将人文关怀融入程序执行,让群众感受到司法温度。这项制度在有效推动执行工作从“结案导向”向“权益实现导向”转变的同时,产生多重衍生成效,丰富了善意文明执行内涵,为优化法治化营商环境提供助力。

我们也应看到,执行管理人制度作为民事执行制度改革的一项重要探索,未来,在实践中可能会遇到新问题,制度的引入会增加执行成本,法院在创新实践中应严格坚守“已查封的不动产,不宜变价或者无法变价”这一适用条件,防止程序滥用引发新的利益冲突;在启动强制管理程序时,也要充分尊重当事人意愿,谨慎运用法院职权。此外,管理人作为专业机构,其是否能勤勉、忠实履职是实现从“一次性处置资产”向“持续性收益偿债”跨越的关键。因此,在管理人选任方面,要严格执行专业性、独立性等选任要求,在责任约束上,也应制定具体可行的举措。

总体来说,徐州市两级法院执行管理人制度以程序补全为核心,以多元法律为支撑,精准回应了民事执行程序缺失、程序空转的痛点,提高了民事执行程序运行质效,为徐州法院破解“执行难”持续优化营商环境作出了有力贡献。

(作者系淮海经济区破产法研究中心研究员,江苏师范大学法学院副教授)

从“法官好”到“好法官”

□ 本报记者 张守坤 罗莎莎

不久前,江苏省徐州市鼓楼区人民法院法官陈坤收到一份特殊的礼物——当事人孙某某亲笔书写的“好法官”三个字。三个质朴简单的大字,体现出当事人沉甸甸的信赖与认可。

2026年5月7日,《法治日报》记者前往鼓楼法院采访,巧合的是,这幅书法作品的书写者孙某某正好在法院附近办事,在了解记者准备采访陈坤时,孙某某办完事后特意来到鼓楼法院,向记者讲述了自己经历的办案细节。

去年,在孙某某与李某某合同纠纷一案的执行过程中,因被执行人李某某拒不履行生效判决,案件进入执行程序。承办法官调查发现,被执行人名下虽有一套房产,但已设立大额抵押权,若启动强制拍卖程序,将构成典型的“无益处置”(指法院在处置被执行人财产时,预估的拍卖价款在扣除优先债权、执行费用等必要支出后,剩余款项无法支撑申请执行人实际获得清偿)。

鼓楼法院执行局副局长盛如虎向记者介绍,执行中,如果被执行人财产已经符合“无益处置”的情形,再机械推进评估拍卖,不仅无法实现申请执行人债权,亦将损耗司法资源,徒增执行成本,陷入“案结事不了”的僵局。

考虑到申请执行人孙某某年过八旬,急需执行款项用于养老生活,为切实回应群众急难愁盼,法院并未简单终结本次执行程序,而是主动转变思路,在审慎研判后引入执行管理人制度。

孙某某告诉记者,陈坤多次上门走访、电话沟通,用通俗易懂的语言向他解释了“无益处置”的法律后果及“执行管理人”的可行性。在征得老人同意后,法院积极联络第三方促成租赁合同签订,让闲置房产“活”起来。如今,每月约1000元的租金收益稳定,准时送到老人的手中,成为其晚年生活一份实实在在的保障。

案件标的虽不大,温情分量不减。记者了解到,由于孙某某年事已高,且对法律程序并不熟悉,案件执行期间,他一度非常焦虑。察觉

到老人的情绪后,陈坤对其展开安抚,反复用通俗的语言讲解办案流程,打消老人心中的顾虑。

“陈法官办案特别用心,主动留下手机号和微信,无论是案件进展的询问,还是日常琐事的念叨,法官的电话总能接通,微信总有回复,我心里十分踏实,因为知道法官一直在,问的话有人回应,我的事也有人惦记。”谈及当时的感受,孙某某仍感动不已。

“不少标的额不大的执行小案,看似寻常琐碎,却关乎群众日常生计,百姓切身利益。对于这类案件,既要依法兑现权益,又要兼顾人情事理。”鼓楼法院院长李徐州表示,面对“无益处置”执行困境,法院摒弃机械办案思维,依托执行管理人制度盘活闲置资产,为债权人开辟长期稳定的收益渠道。在执法过程中,法院始终坚守司法为民初心,主动上门释法,全程跟进沟通,让群众听得懂、看得见、能参与。这种“制度创新+人文关怀”的执行模式,既保障制度落地见效,也让公平正义浸润到每一处司法细节之中。

提高执行程序运行质效 实现多方权益共赢

□ 李激汉

“十五五”规划纲要提出,健全国家执行体制,有效解决“执行难”问题。执行是公平正义最后一道防线的最后一个环节,做实执行工作,对于实现法律效果与社会效果有机统一、打通公平正义“最后一公里”具有至关重要的作用。

江苏省徐州市两级法院执行管理人制度的创新实践,集中体现了对我国民事强制执行程序的体系化补全和实践性突破,有效破解执行痛点,延伸多元价值,为同类执行案件的处理提供了宝贵经验。

执行管理人制度是程序正当原则要求下的必然产物。在笔者看来,当前执行程序中的程序缺失问题已经成为执行难的重要诱因。为此,构建执行管理人制度,需要明确执行管理人的法律地位,形成申请、审查、选任、监管、终结的程序闭环。

睢宁县人民法院试行“公开招募+现场评估+方案评选+随机摇号”选任模式,从破产管理人名册中择优确定执行管理人,摇号选定资金的监管银行,将抽象的选任规则转化为可操作的程序流程;新沂市人民法院严把“启动关、准入关、监管关”,通过履职报告、离任审计强化全过程监督;鼓楼区人民法院针对老年群体优化释法程序,上门沟通、简化流程,兼顾程序规范与群众体验。在徐州市中级人民法院的统一指导下,三地法院通过细化程序规则,有效推动强制管理走向落地实践。

执行管理人制度是实现“物尽其用”的生动写照。执行程序的核心不仅是实现债权,同样在于避免财产闲置贬值。传统拍卖变卖模式可能导致流拍资产长期闲置,造成资源浪费。法院运用执行管理人制度,选任专业机构运营盘活查封财产,将闲置资产转化为持续收益,既保障债权清偿,又维护被执行人财产所有权,实现财产价值最大化。

案例中,鼓楼法院针对已设立大额抵押权的住宅,引入执行管理人制度,替代无益处置,最终促成租赁合同签订;睢宁法院盘活陷入执行僵局的商用大厦,引入民营医院实现资产增值;新沂法院将闲置房产出租,首期租金即时清偿债权。可以看到,三地法院均突破单一拍卖模式,覆盖住宅、商用、工业厂房等多元财产类型,形成差异化处置路径,有效破解流拍资产处置难、债权兑现难的堵点,避免司法资源浪费。

此外,执行管理人制度契合“善意文明执行”的理念,强调达成申请执行人、被执行人与社会公共利益三者间的平衡。区别于强制拍卖较为刚性的处置形式,执行管理人制度以柔性管理替代强制变价,避免被执行人因财产拍卖陷入“生存危机”,彰显司法温度。

在价值层面,执行管理人制度也实现了多元效益的叠加,彰显程序正义与社会价值的统一。从三地法院的实践中可以看到,执行管理人制度既有利于保障申请执行债权人权益,又可以避免被执行人财产损失,对各方合法权益都能形成有力维护。在执行管理人制度的运行实践中,睢宁法院引入民营医院带动就业,一定程度上填补地方医疗空白,实现司法效益与民生保障双赢;鼓楼法院将人文关怀融入程序执行,让群众感受到司法温度。这项制度在有效推动执行工作从“结案导向”向“权益实现导向”转变的同时,产生多重衍生成效,丰富了善意文明执行内涵,为优化法治化营商环境提供助力。

我们也应看到,执行管理人制度作为民事执行制度改革的一项重要探索,未来,在实践中可能会遇到新问题,制度的引入会增加执行成本,法院在创新实践中应严格坚守“已查封的不动产,不宜变价或者无法变价”这一适用条件,防止程序滥用引发新的利益冲突;在启动强制管理程序时,也要充分尊重当事人意愿,谨慎运用法院职权。此外,管理人作为专业机构,其是否能勤勉、忠实履职是实现从“一次性处置资产”向“持续性收益偿债”跨越的关键。因此,在管理人选任方面,要严格执行专业性、独立性等选任要求,在责任约束上,也应制定具体可行的举措。

总体来说,徐州市两级法院执行管理人制度以程序补全为核心,以多元法律为支撑,精准回应了民事执行程序缺失、程序空转的痛点,提高了民事执行程序运行质效,为徐州法院破解“执行难”持续优化营商环境作出了有力贡献。

(作者系淮海经济区破产法研究中心研究员,江苏师范大学法学院副教授)