

# 运 作 体 会



# 关于国有中型矿山关闭破产的系统运作

○张和平

根据楚雄州中级人民法院 2001 年 7 月 31 日对云南牟定铜矿破产案终结的裁定 云南牟定铜矿已成为全国 38 家进行关闭破产的有色矿山第一家严格依照法律程序 平平稳稳处理好相关问题 顺利关闭破产的企业。回想 180 多天的工作实际，云南牟定铜矿顺利关闭破产实际上是在地方党委、政府的领导和有关职能部门的积极配合下 高水平系统策划、高质量运作的必然结果。为使即将关闭破产或进行类似工作的企业有个借鉴 特将我们的有关做法和思考简述如下 供参考。

## 一、系统策划是高质量运作的前提

实践证明 任何复杂工作 只有事先进行系统策划 再选择能充分理解和操作的人员进行运作，才能取得良好效果，达到预期目的。同时 策划的水平又决定了运作的水平 策划的水平越高 运作的基础越好。矿山的关闭破产工作要达到预期目的 顺利终结 也必须这样做。

怎样对矿山关闭破产进行系统的策划呢？我认为应该把握好以下几个方面。

### （一）必须十分明确矿山关闭破产的难题和工作的核心

矿山关闭是因为资源枯竭，国家被迫用破产的手段进行的产业结

构调整。在这种情况下,为今后不给社会等各方面留下后遗症,最好的方法是关门走人。但在经济不发达地区,由于社会就业渠道少,就业岗位的提供难以适应需要,因此职工的出路及其家人的生活就十分渺茫,职工不得不提出一些要求,从而增加了关闭破产工作的难度。所以,矿山关闭破产的难题就在于妥善处理严格执行国家政策与职工期望值过高、要求过于迫切二者之间的矛盾,使其能得以平稳顺利地进行。

矿山关闭破产工作的核心是,通过认真细致的工作,使职工掌握国家政策,深刻理解国家的苦心,看到国家之所以采取这样的做法是从社会和大多数人的长远利益出发的;同时在关闭破产的过程中依据国家政策采取相应措施,妥善安置好职工,较好地解决大多数职工的生存困难。

## (二) 对关闭破产进行系统策划的基本方法

系统策划的方法很多,我们采用的基本方法是:

1. 先将矿山关闭破产的所有工作(含外部工作、依法审理的内容等)全部列出,一定不能有任何遗漏。例如,我们在云南牟定铜矿关闭破产的策划中,将云南牟定铜矿关闭破产的全部工作列为12大类、34小项,关闭破产终结后看基本没有遗漏,这就为今后工作的合理安排、力量的科学调配打下了基础;

2. 用时间系列法对所有工作的难易分析、交叉及并行的可行性进行优化,排出全部工作的时间系列表,力争用最短的时间完成;

3. 根据各个工作阶段的主要矛盾,制定确保稳定的措施并融合到整个工作方案中;

4. 将全部工作人员分组,明确各组负责人及各自的工作职责、工作要求、处理问题的权限及基本工作程序;

5. 按最后确定的方案举办工作人员学习班,使全体工作人员都十分清楚地知道关闭破产要进行哪些工作,这些工作的难点是什么,对这些工作的要求和处理方法是什么,关闭破产不同阶段的关键环节何在,大家应该如何配合。

## (三) 认真分析不同群体的利益要求

矿山关闭破产工作涉及大的利益群体主要是四块,一是企业的职

工 二是周边的农民 三是个、私债权人 四是地方政府。

矿山关闭破产工作，对企业职工来说，涉及自己和家庭的切身利益、今后的生存希望，必然会据理力争。他们具体又可分为六个不同的利益群体：一是退休和可以提前退休的职工；二是现在的领导班子和骨干；三是年龄偏大、体力偏弱、文化程度偏低、按政策提前退休条件又不够、今后在社会难以就业的老职工；四是一次性按政策安置的年轻职工；五是准备移交地方的在承担社会职能机构工作的职工；六是其他人员。这些利益群体总的要求都是既想把过去的问题解决好，又希望自己今后的生存更稳定，但不同的利益群体又会有不同的特殊要求。从总体看，企业职工的安置是矿山关闭破产的核心，只有做好了这项工作，关闭破产才能顺利终结。

矿山在过去的建设和发展过程中，必然要与周边农村农民发生各种联系，建立起相互依存、相互发展的关系。矿山关闭破产，必然对周边的农村、农民的生产生活发生一定影响，遗留下一些问题。这些方面处理不好，也会对矿山关闭破产的顺利终结产生不利影响。

随着我国多种经济成分的共同发展，矿山在过去的建设过程中，必然会与个体或私营企业发生经济往来。关闭破产就会涉及他们的利益，虽然法律对他们与国有企业一视同仁，按同等比例清偿，但由于个人的承受能力不同，负债的渠道不同，损失后产生的后果不同，因此他们也会在关闭破产的过程中，用种种方式来反映自己的要求。

地方政府在矿山关闭破产的过程中，既要确保稳定，又要接收企业承担社会职能的机构和人员、企业的退休人员，还要做好矿山周边农村农民和债权人的工作。同时，地方政府又经常被财政问题所困扰，因此对既费力费时，又增加财政负担的工作，会有很多想法。地方党委、政府有关领导的顾虑不打消，地方就难以全力配合。地方政府应主动加强领导，确保矿山关闭破产的顺利终结。

如何才能处理好四大矛盾呢？我们的做法是，职工安置必须严格执行国家政策，依靠骨干通过细致的工作化解矛盾，处理周边农村农民问题，必须制定相应政策，达到既有效解决影响农民生活的具体问题，又力争按社会主义市场经济的要求一次性彻底解决，不留尾巴，对需移

交地方政府管理的承担社会职能的机构，既要严格按国家规定的标准拨付资金、划拨资产，又要在移交人员的过程中妥善解决相关问题。对因企业破产导致基本生活受到影响的债权人，既要按法律规定执行统一的清偿比例，又要根据实际情况对基本生活不能保证的债权人通过政府救济渠道给予适当救济。

#### （四）尽力分解矛盾 防止各种矛盾在同一空间和时间上集中

矿山关闭破产，使企业内部和外部历史和现实的诸多矛盾在一段时间内聚集，形成较大的工作难度。要使矿山的关闭破产顺利进行，惟一的选择只能是尽力分散矛盾，全力防止各种矛盾在同一空间和时间上集中。采取有力措施，全力化解矛盾，确保在关闭破产的过程中，每一时段都只面对两个以下的矛盾。这就要求在系统策划中，对所有矛盾和问题的处理要做恰当的安排，使诸多矛盾分散在不同时段并采取相应的方法妥善地集中力量处理。

#### （五）严格执行政策 不随意开新口子

很多企业破产不能平稳进行，出现群体事件的教训证明，职工不稳定的原因是执行政策的过程不稳定。因为执行政策的过程不稳定，就使不同群体发生心理上的不平衡，促使不同群体为了自己的利益，不断发起要求突破政策的冲击。如果某一群体突破政策的一个要求一旦实现，就会引起其他群体规模更大、冲击力更强的轮番冲击。清算组一旦陷入这种境地，就会形成一方面政策难以执行、另一方面不执行政策又难以服众的尴尬局面。所以，最好的选择是在关闭破产的策划中，所有应该执行的政策一次性公布，全过程严格执行，任何人都不得随意新开任何口子。只有这样，才能从根本上防止大闹大解决、小闹小解决，使不同群体彻底放弃突破政策的任何希望，为绝大部分职工的稳定打下良好基础。

要做到这一点，清算组必须明确，清算组的职责是严格按政策规定处理相关问题，做好工作，及时反映突出问题，没有权力自己出台政策，新开政策口子。清算组绝不能只顾自己工作方便，不讲原则做好人，影响矿山的整个关闭破产工作，进而对面上其余的企业改革产生不利影响。

(六) 善于调动各种社会资源 形成整体优势 确保关闭破产的顺利进行

鉴于各种原因 矿山关闭破产只能抽调相应力量 依靠企业现有班子和骨干进行工作。面对企业的众多职工和相关的社会因素,就显得力量单薄 工作力度不够。解决这一问题的最好途径是 策划中充分调动政府拥有的全部社会资源 形成一个整体优势 进行全方位的立体工作 确保矿山的关闭破产能够顺利进行。

## 二、高质量的运作是关闭破产平稳进行的关键

完成高水平的策划,只是为高质量的运作奠定了一个基础。要想进行高质量的运作 必须组成一个能力互补的运作班子 按照事先的策划方案 创造性地进行卓有成效的工作。

### (一) 组成能高水平运作的班子

组织能高水平运作关闭破产工作的班子,关键在于选择能正确理解策划方案 具有较强实际操作能力 知识、性格、能力、经验能够互补的群体。这个群体最少应包含五个方面的人:一是能够按照地方党委、政府的要求调动社会资源 积极配合矿山顺利关闭破产的人;二是能够有效调动企业各方面资源的核心人物;三是能够根据工作实际创造性做好职工思想政治工作的人;四是能够公平公正地按照政策规定安置好职工的人;五是财务核算的能手。形成五个方面人员的有效组合 既能做到能力经验互补 可以大幅度提高处理相关问题的水平和艺术 又能够有效调动各种社会资源,为矿山的顺利关闭破产服务。

选人之所以是高质量运作的关键,是因为只有能够正确理解策划方案实质内容的人才能用正确的方法组织实施。不懂的人理解都困难,更不用说带领工作人员引导和依靠职工去做好关闭破产工作。

### (二) 抓住关键问题 创造性地工作

#### 1. 一定要充分发挥原领导班子、骨干的作用。

矿山关闭破产主要是企业的事,包括企业主管部门在内的各种外

部力量的支持帮助，只能通过企业内部工作班子和骨干的努力才能发挥相应作用。因此，充分发挥原领导班子和骨干的作用就成为高质量运作的基础。对此，各级领导机关、法院等相关部门应十分清楚，不仅要全力支持他们按照国家要求做好工作，而且要对他们的具体困难认真解决，力争让他们毫无后顾之忧地努力工作。

### 2. 周密部署、精心安排、预先处置 是高质量运作的核心。

关闭破产是一个关系职工切身利益、以做人的工作为主的系统工程，必须对每一阶段的工作周密部署，对每一环节的处理精心安排。作为主要运作人员，要对一个阶段的所有工作、面对的全部矛盾心中有数，要对每一项工作的具体要求、采取的基本方法、准备达到的目的、进行工作的人员和与下一阶段的工作如何衔接等，认真思考，周密安排。对每一环节的处理，一定要从多方面考虑，既要从工作的要求考虑，又要从工作对象的角度换位思考，综合各方面的情况，采取大家都能接受的方式合理处置。

预先处置是把矛盾提前化解、大事分化、平稳处理的重要方法，也是对运作人员的预见能力、处理复杂事件水平的重要检验。要高质量地运作关闭破产，必须不断提高运作人员的敏感性和预见性，做到既能在平时的工作中为下一步欲解决的矛盾作铺垫、打基础，又能在矛盾的孕育过程中，采取有效措施，在萌芽状态果断处置。

关闭破产要平稳进行，顺利终结，必须在具体运作过程中彻底抛弃“差不多”、“基本可以”的工作要求，对每一项工作都要精益求精，都要精心谋划，作最坏的准备，力争最好的结果。

### 3. 适用政策前期一次公布，公开公平公正地处理问题 是争取职工理解的重要前提。

为保证矿山关闭破产平稳进行，必须把国家规定的适用政策毫无保留地一次性在关闭破产的前期公布，最好印制成册，做到全体职工人手一册。同时，通过各种形式组织学习、大力宣传，使职工人人都熟悉政策、了解政策，使全体职工的思想认识统一在国家的政策规定上。只有这样去做，才能保证关闭破产工作有一个较好的思想基础，才能保证各方面的思想和处理问题的行为有一个统一的标准。

政策全部交给群众 处理各种问题一律公开、公平、公正 在上级机关、地方党委政府、清算组内部、职工群众、监督部门和同系统其它企业的监督下严格执行政策 依据国家政策做职工的工作 才能争取职工的理解，引导绝大部分职工按国家的要求做好矿山的关闭破产工作。

处理各种问题一律公开、公平、公正 不仅涉及职工切身利益的工作要公开，而且清算组内部各组的业务处理也要向清算组全体人员公开 同时还要向上级机关和地方党委、政府的相关部门公开 只有这样，才能避免不应该发生的矛盾，使大家同心协力做好工作。

**4. 积极争取地方党委、政府的有效领导 主动配合 是高效利用社会资源的可靠保证。**

不管多大的企业或企业集团 都只能有效调动企业拥有的资源 都只能间接调动企业外部的社会资源 只有地方党委、政府才能直接有效地调动社会各方面的资源为实现预定目标服务。矿山关闭破产是一项复杂的社会系统工程，涉及企业内部和外部的方方面面。从职工安置来说 既涉及企业内部如何执行国家政策 又涉及地方劳动和社会保障部门的相关政策衔接 从企业承担社会职能机构的移交来说 既涉及企业如何按政策规定移交，又涉及地方政府如何接收的一系列具体问题（如资产界定、人员确定、补助计算、善后问题处理等）单凭哪一方面的愿望和努力 都不能妥善地把具体问题处理好。因此 关闭破产的企业必须积极主动地争取地方党委、政府的有效领导 才能在地方党委、政府的大力支持和有力配合下 充分调动各方面的社会资源 确保矿山关闭破产的平稳进行。

积极争取地方党委、政府领导的基本方法是 成立工作小组时让地方政府的分管领导担任一定职务并负一定责任；企业主管部门和企业在工作不同阶段都主动向地方党委、政府的主要领导同志汇报矿山关闭破产工作 请求地方政府派出能按党委、政府要求协调各方的精干人员配合工作 站在地方政府的角度 充分考虑他们的困难 力所能及地帮助他们解决因矿山关闭破产带来的具体困难等。

**5. 理解职工，认真对待他们提出的具体要求，积极主动地做好思想工作。**

一个优秀的运作人员必须清楚地知道他的工作对象的思想实质；必须随时掌握工作对象的思想动态，必须认真对待他们提出的要求，才能有的放矢地做好工作，使自己的努力取得较大的成效。矿山关闭破产的运作人员，一定要非常明确地知道关闭破产对企业职工意味着什么，自己换一个角度，站在他们的立场上会怎么想，不同性格、不同境况的人员在不同情况下会怎么做。只有从思想深处建立起这样的要求，才能在平时的工作中，有意识地收集相关情况，工作中根据不同对象的实际情况，采取最有可能取得成效的工作方法，所进行的工作才是主动、积极和有效的。

关闭破产对矿山职工的切身利益影响深远，对职工及其家庭来说，意味着过去那种生活状况的结束，新生活的开始。在这种情况下，希望和渺茫同时困扰着他们，因此，他们会受到各种议论和说法的诱惑，会为自己的利益或心理的平衡而提出一些要求。如果他们的要求、特别是他们认为合理的有政策依据的要求没有人认真对待，就会刺激他们采取各种方式不断反映，直到得到相对有依据、比较权威的答复，这样的行为才会告一段落。对此，我们可以在一些企业的破产过程中看到教训。

作为关闭破产的运作人员，一定要深深理解职工，认真对待职工的每一个要求，认真负责地依据政策规定答复他们，使他们感到他们的心声有人倾听，他们的任何要求都有人负责地查找政策依据，认真地答复解释。我们在云南牟定铜矿关闭破产过程中，认真倾听职工的要求，共接待各类人员 3870 人次，收到反映各种问题的书面材料 812 份，针对职工提出的这些问题，组织相关人员认真查找政策规定后，归纳为 47 个方面的问题，统一用口头和书面的方式答复职工，并将答复材料分送上级机关和地方政府的相关部门。从结果看，效果较好。

#### 6. 依法办事，尽量减少后遗症。

矿山关闭破产要尽量减少后遗症，必须严格依法办事。严格依法办事的具体要求是：依法理顺清算组与法院的关系，用法律规范自己的行为，依法处理相关问题和严格按法律程序办。

依法理顺清算组与法院的关系是指：清算组由法院指定，在法院的

监督指导下开展工作 必须向法院汇报工作进度、处理相关问题的依据和方法，自觉接受法院的监督和指导。

用法律规范自己的行为系指 清算组的工作人员必须依法行事 用法律规范个人和集体的行为。

依法处理相关问题是指出，处理各种问题时，必须依照法律规定处置。如 债权债务、职工一次性安置的手续办理、合同清理等。

严格按法律程序办是指，必须严格按照法律规定的顺序和各个时段的时间要求工作。从发布公告开始，到登记债权、召开债权人会议、终结裁定、解散清算组等 不能少一个环节 不能比规定的时限提前一天，必须按照法律规定的程序和时限要求完成。

### 三、不断提高处理群体事件的艺术

关闭破产对职工今后的生活不可避免地会产生巨大影响，各种层次的职工（包括关闭破产前依据相关政策被处理的职工）必然会借这个机会提出一些要求 希望历史遗留的问题得到一定程度的解决 使个人和家庭今后的生活更有保障 同时 关闭破产又给各种类型的人提供了集聚和相互影响、相互引导的条件 因此必然会出现群体事件。只不过对发生的群体事件有的企业处理得好，没有对社会产生什么大的影响；有的企业对发生的群体事件处置艺术不高，结果给今后的工作和社会稳定造成一定影响。

从破产企业出现群体事件的原因分析，最主要的是清算过程中执行政策不稳定、随意新开口子、工作不深不透造成的。要使群体事件不对社会稳定和今后工作产生不利影响，必须注意以下几个方面：

#### （一）不能给群体冲击以任何口实

现在的职工都是认真学习国家政策、了解国家政策规定的明白人。大家都知道突破国家政策规定的要求，一般情况下没有任何人能做出明确的答复 同时不是相当级别的机关 答复再好都没有用。因此 对基层组织的过分要求，一般都是抓住不执行或执行政策不够好的一点

依据 大做文章 以迫使上级机关出面施加各种影响 期望上级机关在考虑他们合理要求的同时 答应他们突破政策的要求。

根据上述分析和其他企业关闭破产的实践经验、教训 要避免群体事件首先要做的工作 就是严格依法律法规政策规定办事 不给任何群体有任何聚众冲击的口实。谁都知道仅靠突破国家政策的规定获得一些利益的作法由于可能性小 职工顾虑太大 不易达到聚众的目的。只有抓住一点有号召力的依据 抓住能吸引职工放心参与的理由 使大家感到聚众反映是为了落实国家政策，才能使较多的职工放心大胆地参与 群体才能形成。所以 关闭破产中我们的工作一定要做到执行政策规定无懈可击，不给任何群体有不执行政策的任何口实。只有这样 才能从起源上消除群体事件出现的原因 不留给任何群体聚集职工的一点口实。

（二 充分利用各种关系 收集信息 掌握职工思想动态 做好分化瓦解工作

任何人生活在社会上都会形成一定的社会关系。在这种社会关系中他的思想形成、思维方式都会受相应人物的左右 他对别人意见、看法、规劝等的接受程度 也会因不同的人提出而有不同的表现。所以，我们在做各种群体的分化瓦解工作中，一定要运用这个规律 充分利用各种社会关系做工作。

要做好各种群体的分化瓦解工作，一定要运用各种手段充分调动亲属、同学、好友、师徒等关系 比较详细地了解不同职工、不同群体的思想动态，以充分掌握信息，同时要随时注意分析职工的整体思想动态、不同群体和主要人物的思想变化情况 针对不同情况、不同群体 用不同的方法、不同的人员多方面合作做好各类职工的思想疏通工作 尽量分别处置职工反映的问题，一定要防止个别问题汇集成为共性的问题，一定要牢记 处理群体事件宜散不宜聚。

（三 密切注视组织者的行为

对所有发生的群体事件进行分析，一个共同点就是都有具体的组织者。相当多的职工一般都是在组织者的影响下 自觉不自觉地参与，甚至还有无意识围观的。因此 要使职工反映问题的方式合乎《信访条

例》的规定 对社会稳定避免发生不利影响 就必须密切注视各个群体组织者的行为。适当时机 不仅可以通过亲朋好友做工作 企业党委负责同志出面做工作 还可以由公安部门的同志出面谈谈话 组织他们分别学习有关的法律法规 对他们用法律规范自己的行为提出希望 使他们充分认识到违法违纪对自己产生的严重后果，从而增强他们的自我控制能力。

#### （四）广泛宣传法律法规 用法律法规规范个体行为

我们在矿山关闭破产的实践中体会到，不仅要广泛宣传国家的职工安置政策 做到家喻户晓、人人皆知 而且也要广泛宣传相关的法律法规 特别是《信访条例》、《治安处罚条例》等 同样要做到家喻户晓、人人皆知。只有这样 才能为用法律法规规范个体行为、用规定的方式反映自己的要求、防止过激行为打下基础。

#### （五）制定预案 做好处理突发事件的准备

要保证妥善处理群体事件 必须制定预案 做好处理突发事件的准备。预案中要明确启动预案的标准、指挥长、处理突发事件的力量的调集、不同事件的处置方式等。预案制定后 可以在适当的时机、适当的地点进行演练 这样既能熟练各方的配合 还能发现预案的问题 同时还能产生相应的社会效果。

矿山的关闭破产 对大家都是一个新的课题。一般情况下 个人很难有两次实践。故特把一点实践的体会和思考的相关问题提供大家参考 希望能起到抛砖引玉的效果 把矿山关闭破产工作做得更好。

（作者系云南省楚雄州体改委主任）

## 周密部署 多方配合 确保稳定

○张大才

云南牟定铜矿位于楚雄州牟定县新桥镇，距县城 9 公里 距州府楚雄市 63 公里 距成昆铁路甸心站 20 公里。该矿建于 1966 年 职工总数 2000 余人，因资源枯竭，经报国务院批准实施关闭破产。清算组于 2001 年 2 月 5 日进驻，7 月 31 日顺利终结。由于省、州、县各级党委、政府和云南铜业集团的高度重视 对此进行了周密部署 因而在关闭破产过程中 能够以多种方式化解矛盾 始终保证关闭破产依法、平稳地顺利推进 完全实现预定目标。

### 一、高度重视 加强领导

从云南牟定铜矿关闭破产的前期准备到组织实施的全过程，楚雄州、牟定县委县政府高度重视 加强领导 主动配合 千方百计确保云南牟定铜矿关闭破产的顺利进行。一是认识到位 思想统一 把云南牟定铜矿关闭破产视为国家、省交给地方的一项重大任务来抓 二是成立了由县委副书记、政法委书记任组长 有 21 个相关部门负责人组成的维护稳定工作组 积极配合云南牟定铜矿的关闭破产工作 三是抽调政法部门的精兵强将，以新桥镇派出所为中坚力量，配合云南牟定铜矿的党、政、工、团组织做好稳定工作 四是组织了一支既有矿内职工 又有周边农村群众参加的确保稳定的信息队伍 五是州、县党委、政府和政法委领导多次深入矿山和周边农村调查 针对不稳定因素的处置 先后

召开了 29 次会议 研究制定了确保稳定的措施 六是为预防可能发生的突发事件 有针对性地制定了《云南牟定铜矿关闭破产处置突发性群众事件的预案》 并组织处理突发事件政法干警进行了处理突发事件演练 七是拨付必要的工作经费 为确保稳定工作的顺利开展 提供了物质保障 八是明确责任 分工合作。地矿双方经协商 明确了各自的职责 即矿内的保稳定工作以矿为主 地方积极配合 矿外的保稳定工作以地方为主 矿方积极配合。双方都各负其责 各司其职 形成了一级抓一级 层层抓落实的保稳定工作格局。

## 二、针对思想反映 强化政策宣传

我们通过深入调研 发现对关闭破产无论是矿内职工 还是周边农村群众 都有许多思想疑虑 有的甚至怀有抵触情绪 矛盾十分尖锐。矿内职工的主要反映：一是工伤、矽肺病职工要求解决补贴；二是 1992 年底前退休的老职工要求提高工资；三是部分职工要求伤残及职业病鉴定；四是入股公司的职工要求退回股金；五是没有参加房改的职工要求解决相应待遇；六是在承担社会职能机构的移交过程中 部分不符合条件的职工要求进入移交；七是过去已被开除的少数人 要求享受关闭破产的政策；八是 1999 年一次性安置的职工要求提高安置费标准。周边农村群众的主要反映：一是三个尾矿坝的隐患不治理 周边群众放不下心的问题；二是云南牟定铜矿征用周边农村土地，1980 年经云南省政府同意并发文 采取对周边农民无偿供水供电进行补偿 今后将如何处理；三是因矿山的污染造成周边农村有些田地无法耕种的问题。上述这些问题，职工和周边群众都要求在这次关闭破产中得到解决，否则 他们将采取集体上访、堵断公路、拦截火车等过激行为。根据这些反映 我们经过认真分析认为 确保稳定最重要的是要使广大职工和周边群众的思想稳定 因此加强对广大职工和周边群众的政策、法律、思想教育 是使关闭破产工作顺利进行的重要环节。于是我们和相关部门一道编发了国家关闭破产政策、有关法律法规等内容的宣传提纲 2000 余份 出墙报 56 期 张贴标语 200 余条 召开各种会议宣传解释政

策 100 余次)并深入矿山和周边农村与职工、农民座谈 600 余人(次)同时邀请在外工作的 8 名干部回乡做村民的思想工作。这样,通过多种形式、多种手段进行了深入的工作对广大职工和周边群众晓之以政策、明之以法律把绝大多数职工和农民的思想认识统一到党中央、国务院的政策、国家的法律法规上为云南牟定铜矿关闭破产的顺利实施奠定了良好的群众基础。

### 三、坚持“严打”加强防范

楚雄州、县政法部门为确保云南牟定铜矿关闭破产的顺利进行把牟定县新桥镇、尤其是云南牟定铜矿矿区作为严打整治斗争的一个重点精心组织、扎扎实实开展工作确保了云南牟定铜矿关闭破产期间的社会治安稳定。我们的做法是:(一)州、县政法部门针对云南牟定铜矿所在地的复杂状况对各种犯罪活动进行严厉打击有力地震慑了犯罪对突出的治安问题进行重点整治对地矿职工、群众进行广泛的法制教育;(二)通过深入调查对在关闭破产过程中有可能煽动闹事的重点人员进行了个别谈话、规劝,并对其中的重点人物进行了监控;(三)派出所、护矿队实行 24 小时工作制加强了值班、守候、巡逻特别是对重点目标的保卫和面上治安的控制,使矿区保持了良好的治安秩序;(四)认真做好关闭破产中各种重要活动的安全防范工作如社会职能移交会议、两次债权人会议、矿领导与职工的对话、资产拍卖会等。确保稳定的工作机构对参会人员、时间、地点、行动道路、乘坐车辆等问题都认真研究精心组织周密部署加强警卫并做好处理突发事件准备。由于措施有力方法得当具体工作到位避免了各种事件的发生。

### 四、化解矛盾,注重实效

我们清醒地认识到关闭破产要顺利进行前提是要及时正确地化解遇到的各种矛盾纠纷。要做到这一点,必须对矛盾纠纷的酝酿和发展状况耳聪目明。为此我们特别注意加强情报信息工作,加强对信息

人员的指导 这样在关闭破产的过程中 通过他们提供的信息 基本做到了对矛盾纠纷早发现、早控制、早化解。如 矿内职工多次酝酿组织集体上访 有时集中人员多达几百人 但由于地矿确保稳定的机构获取信息早、采取措施及时有效 按照预定的‘层层分离、各个击破’的对策开展工作 即一是对职工反映的问题 有政策依据的一律给予承诺 严格按政策规定办理 有错必纠 二是对合理而无政策规定的要求 积极向上级反映 同时做好职工的说服解释工作 三是对无政策无规定的无理要求 坚决批评教育 四是对策划上访、集会、示威的群体坚决遣散，对为首者、组织者实行训诫。防止了事件的扩大 把问题解决在萌芽状态 这样既严肃了政策规定 又疏通了思想 控制了社会影响面 效果较好。又如 针对周边农村农民反映的突出问题 地方确保稳定的工作机构深入所涉及的 6 个村委会、30 个村民小组、2125 户农民做工作 缓解了群众的抵触情绪，同时积极配合政府认真解决直接影响周边农村农民生产生活的具体问题，为云南牟定铜矿的关闭破产创造了良好的外部环境。

（作者系中共楚雄州政法委副书记）