

机关工作实务丛书

怎样写作

任仲然
著

 党建读物出版社

机关工作实务丛书

怎样写作

任仲然
著

 党建读物出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

怎样写作 / 任仲然著. — 北京 : 党建读物出版社,
2020.1

(机关工作实务丛书)

ISBN 978-7-5099-1246-1

I. ①怎… II. ①任… III. ①汉语—应用文—写作
IV. ①H152.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第249386号

怎样写作

ZENYANG XIEZUO

任仲然 著

责任编辑：郭一止

责任校对：张学民

装帧设计：刘伟

出版发行：党建读物出版社

地 址：北京市西城区西长安街 80 号南楼（邮编：100815）

网 址：<http://www.djeb71.com>

电 话：010-58587122 / 7166

经 销：新华书店

印 刷：保定市中画美凯印刷有限公司

2020 年 1 月第 1 版 2020 年 1 月第 1 次印刷

710 毫米 × 1000 毫米 16 开本 13 印张 147 千字

ISBN 978-7-5099-1246-1 定价：24.00 元

本社版图书如有印装错误，我社负责调换（电话：010-58587361）

编者的话

开会、办文、办事，是党政机关开展工作的基本形式，深入研究这些工作形式，把握其基本要求和内在规律，对于党政机关工作人员提高工作效率和工作质量，进而提高机关干部队伍专业化水平，都是非常必要的。为此，我们策划了“机关工作实务丛书”，从机关工作实际出发，总结提炼做好机关实务工作的方法经验，力求为机关干部提升专业素养提供借鉴。

《怎样写作》是“机关工作实务丛书”的第三本。本书从“写作其实并不难”入手，先从整体上讲了写作的方法和需要注意的问题，进而逐一讲了规范性公文、领导讲话稿、调研报告、述职报告、汇报稿和发言稿等机关常用文稿的写法，并专门介绍了修改文稿文章的经验。本书具有以下三个鲜明特点：一是紧扣机关干部的需要，结合了写作中常见的问题，内容指向具体，针对性强。二是作者结合自己多年的工作实践和切身体验来讲写作的方法，简明而具体，操作性强。三是作者不是单纯就事论事，而是辅以第三者的眼光、旁白的方式，深入浅出地对写作有关问题进行阐释，语言生动，可读性强，相信读者也会喜欢这本书，并从中获取有益的养分。

本书作者任仲然长期在党政机关工作，既有从事具体工作的实践，

又有担任高级领导职务的经历。尤为可贵的是，他善于总结提炼，对很多问题都有深刻的思考和见解，出版了多部专著，如《从政者真话实说》《哲学的力量——艾思奇留给我们的精神遗产》《学习就是力量——做一个成功的学习者》等。其著作的特点是善于借事喻理、语言生动鲜活，浅显时显露真知灼见，深奥时不显艰深晦涩。能够请他担纲撰写此书和《怎样开会》《怎样调研》，是我作为编者非常开心的事。

任仲然同志邀我为此书写个序言，我自感才疏，不敢承命。写几句编者的话，希望对于大家阅读此书有所帮助。

陈庄

2019年12月

自序

摆在你面前的这本小册子，大多是我本人多年写作实践的体会和感悟，从头至尾都着眼于实用管用，有点理论色彩也是淡淡的。我一直觉得，写作不是文字的简单排列组合，而是思想的创造和精神的奉献。不会写作的人生，便可能缺少一条将现实世界贯通于思想和精神的运河。

几十年来，对于写作这件事，我一直处于殚精竭虑的境地，如今仍有如履薄冰之感，苦并快乐着、累并收获着——写作使我持续体验到，世上竟然有这样一种使人充实、教人修炼、令人颇有成就感的美好事业。不言而喻，写作还是十分重要的工作和职业。在机关、在企事业单位、在院校、在如雨后春笋般的各种新业态中，写作能力强的人都是炙手可热的“香饽饽”。

信息化、网络化不断更新升级，给当下写作注入了前所未有的动力和活力。我的一个判断是，写作正在越来越成为一种高渗透、强动能、深融合的社会生产力，靠写作能力从业创业和发展进步，已经不是少数人的专利了。

这本小册子中所讲的写作，主要讨论机关工作人员常见常用的写作，小说诗歌剧本一类写作不在此列，却也并未局限于公文材料的起草，比如第十一讲专门讨论随笔、杂文和自媒体写作。各种文体的写作

息息相通，有共同的规律可遵循，即便是方兴未艾的各种新媒体写作也是如此。

说话是人的先天本能，写作是人后天应当获得的重要能力。说和写相互匹配，两者都是语言的运用：一个是口头的，一个是书面的，本质上没有区别。在我看来，每个人都应具备两个能力：一个是语言表达能力，另一个是文字表达能力。与人能否正常交往，在社会上能否站得住脚，综合素质能否充分展现，工作能否有担当善作为，事业能否成功，都与这两个能力有相当大的关系。

机关所有工作人员，乃至社会各界每位从业人员，都有必要努力做到“三会”：一要会干，干到正经地方，能干成事干好事；二要会说，拥有起码的语言表达能力，不能甘当“闷葫芦”，干得好还要说得好；三要会写，不少工作都是以文字材料为载体的，干到位了，说明白了，还要清清楚楚写出来。如果不会写，自身价值的体现会因此打折扣。尤其是机关工作人员，写作无疑是最平常、最日常的工作内容，不会写作的人在机关恐怕无法立足。

在语言表达能力方面，人们的问题似乎不大，但在文字表达能力方面——写作能力的问题可是非同小可。我写这本小册子的一个主要目的，就是想帮助读者解决这方面的苦恼和困惑。

这本《怎样写作》，与已经出版的前两本小册子——《怎样开会》《怎样调研》，均属“机关工作实务丛书”系列，内容上有一定的衔接和帮衬。本书共有十二讲，前面五讲，主要谈写作的综合知识，侧重于对文章文稿写作认知的阐述；中间五讲，主要谈不同类型文稿的撰写经验，侧重于具体写法和实际应用；最后一讲，谈如何修改文稿，并以此收尾。

我的朋友老石，在前两本小册子中就是一位重要人物。当写到眼前

这一本的时候，又引进了一个新人物小严。他是老石的“徒弟”，智商高，爱写作，勤奋好学，成长进步快。小严遇到的一些问题，也是写作者们经常遇到的。在小严身上，有老石和我年轻时的影子。老石长期搞文字工作，在多个领导岗位上工作过，积累了丰富的写作经验。有老石的友情帮助和小严的加盟，我的这本小册子肯定会如鱼得水。

书中使用的例文，多取自老石及我本人多年形成的文稿，有些选用全文，有些选用相关部分，也有些作了缩写和技术处理。

特此说明。

任仲然

2019年12月

/ 目 录 /

第一讲 写作其实并不难

- 1. 笔杆子有小中大之分 3
- 2. 从观察和阅读扎实起步 6
- 3. 摹仿是写作的必经之路 11
- 4. 愿意写，大胆写，经常写 17

第二讲 思维 逻辑 规律

- 1. 思维优化：写作需要哲学思考和悟性 23
- 2. 逻辑延展：写作要想方设法“建立关系” 33
- 3. 规律再造：写作是一门注重实践的软科学 40

第三讲 立意 构思 提纲

- 1. 立意要高深：强化主题，驾驭全文 45
- 2. 构思要精致：选小切口，展大思路 50
- 3. 提纲要实用：草拟粗纲，详列细目 56

第四讲 材料 结构 语言

- 1. 货真价实的材料：丰富深刻 63

2. 朴实睿智的语言：精辟得体	67
3. 纵横捭阖的结构：条理清晰	71

第五讲 叙述 议论 说明

1. 叙述：求实求真，情真意切	79
2. 议论：文以载道，注意方法	80
3. 说明：言简意赅，特点突出	83

第六讲 规范性公文的写法

1. 公文写作概要	87
2. 决议的起草	90
3. 意见的起草	92
4. 通知的起草	94
5. 报告的起草	96
6. 纪要的起草	99

第七讲 领导讲话稿的写法

1. 首先要做到“三个吃透”	105
2. 切实增强思想性、针对性和指导性	107
3. 着力提升实度、深度、高度、新鲜度和气势	116
4. 领导讲话稿宜短不宜长	118

第八讲 调查报告的写法

1. 调查研究与调研报告	125
2. 调研报告的常用类型和写法	127

3. 老石写调研报告的做法和体会	134
------------------------	-----

第九讲 述职报告的写法

1. 以实取胜：力戒华而不实	139
2. 以数取胜：克服量化不足	144
3. 以事和绩取胜：用事项和政绩来证明	150

第十讲 汇报稿和发言稿的写法

1. 汇报稿的写法	157
2. 学习会发言稿的写法	160
3. 座谈会发言稿的写法	165
4. 对照检查（检视问题）发言稿的写法	166

第十一讲 随笔、杂文及自媒体写作

1. 随笔的写法	171
2. 杂文的写法	178
3. 自媒体写作	179

第十二讲 修改文稿文章经验谈

1. “天下文章一大改”	187
2. 修改机关文稿经验谈	190
3. 何其芳修改文章经验谈	192
4. 改自己的文稿与改别人的文稿	196

第一讲
写作其实并不难



1. 笔杆子有小中大之分

在社会生活中，一个人的感受、想法、能力和水平，都需要用语言和文字表达出来。人的表达力，主要通过两个渠道体现：一是“口说”——与人交谈，发言讲话；二是“笔写”——日常的文字书写，撰写文稿文章、信件、电子邮件、微信等。表达力就是竞争力，就是说得清楚、写得透彻的实际能力。“说”的能力加上“写”的能力，就是基本表达力。文字表达力就是写作能力，应聘入职、考公务员等的笔试，离不开写作能力。与人交往及日常工作，常常也要通过文字来进行。写作能力反映一个人的显性综合能力，也是一个人的显性现实竞争力。

在现代社会，写作可以作为一种职业，但更重要的是应该成为每个人生活的组成部分。遗憾的是，许多人一提起写作就头痛，把笔杆子看得高不可攀，以为多数人都干不了。视写作为天下一大难事，源于我们文化传统的惯性思维。古代“字纸神圣”观念一直延续，那个时候，识字的人本来不多，能舞文弄墨的更少，写作想不“神圣”都不行。如今，时代彻底变了，特别是在信息化、网络化的大背景下，写作越来越渗透到工作和生活之中。谁若没有一定的写作能力，就无法在职场上立足站稳，个人发展进步也会受到影响。当下各行各业的从业者，均会面临大大小小的写作任务，填一张报名表要写作，给朋友留个言要写作，回复一条微信也要写作，拟个通知发个便函还要写作——写作大众化正在互联网、电脑、手机等新媒体的推波助澜下加速升级。

在这本小册子的说明中，我提到了“三会”的问题，即机关所有

工作人员，乃至社会各界从业人员，都要具备会干、会说、会写这三项基本功。目前来看，现实情况和趋势好就好在，会干的人不是太缺，会说的人也日益增多，但是，会写的人仍然短缺。在各机关单位，会写的“供需矛盾”相当突出，要写出高质量的文稿文章，确实得付出不懈努力。我的朋友老石所在的机关，六七年前从基层招录了十多个年轻人，现在能写大材料的只有小严等两三个人，最近还在设法从外单位选调。小严是老石手把手培养出来的“得意门生”，原来的基础就不错，悟性也比较高，加上自己勤奋钻研，现在已经是机关里写材料的顶梁柱了。

笔杆子是一个形象的说法，指的是写作能手，不仅指大笔杆子，也包括中笔杆子、小笔杆子，还包括初生牛犊不怕虎的“毛头”笔杆子。说实话，要成为大笔杆子真的不容易，但要想成为中笔杆子、小笔杆子真的不算难。那么，笔杆子为什么会长期稀缺呢？我想大概主要有这么三个原因：一是写作的确辛苦，点灯熬油还要熬心血，假如没有一些奉献精神，这个活就干不到头；二是笔杆子要具备较高的综合素质，一般人肯吃苦也不一定能胜任；三是培养锻炼的路子不对头，缺乏有针对性的传帮带。这样，笔杆子当然就成了难得的人才。

据我的观察，写作确实要靠一些天赋和悟性，但至关重要的还是要靠后天的努力，靠主动积极的大胆实践，靠一些写作高手有意识地传帮带。在各级机关里，多数工作人员都应该是小笔杆子。我们要做的事情是，在充分发挥小笔杆子作用的同时，锻炼中笔杆子，培养大笔杆子。要把热爱写作、素质较高的年轻人，放在文字任务较重的岗位上培养锻炼，给机会压担子，师傅带徒弟，言传身教。老石在这方面做得比较好，他在机关经常传授写公文的经验。下面是老石 2004 年与机关搞文字工作的同志谈公文写作的一个片段：

今天和大家聊一聊如何克服起草公文一般化、做表面文章的问题。

第一，克服泛泛而谈，增强公文的目的性

目前公文存在的普遍问题就是虚多实少。好像是为了写而写，为了写到多少字而写。写出的东西很空泛，所写的内容都不错，结构也没有问题，就是没有什么用。说了半天，不知道究竟要表达什么思想、什么意图。

机关公文必须有很强的目的性。目的不明确的公文，是最没有用的公文。目的出了问题，文字再好也不过是花架子。一般化的要害是目的不清晰，甚至没有目的，起草者东拼西凑，自言自语，洋洋几千字，不得要领。

先有目的，后有公文。目的确定之后，再去收集材料。现在有个不太好的做法，公文起草的任务一来，都喜欢研究形式上写几部分，对主要内容考虑得不多，目的却含糊不清，这样写很容易跑题。

第二，克服照抄照转，增强公文的针对性

现在抄来抄去的东西太多了，文山会海泛滥成灾。文山会海是怎么来的？就是抄来的搬来的。大家为什么对文山会海反感？也就是因为一件事、一个说法，翻来覆去地说，上边说什么，下边也说什么，没完没了。

公文一定要有针对性，要有自己的特定话语对象。文件要尽可能不照抄照转，根据实际需要，发针对性强的公文。比如，关于机关廉政建设，考虑了出差管不到，出国管不到，下班后管不到，为此专门制定“三个管”的约法三章。最近，又制定了“三公”经费

使用9不准。这些公文就增强了针对性。

第三，克服文牍主义，增强公文的实用性

文牍主义历史悠久，中国有外国也有，古代有现代也有。杜绝官样文章，文稿起草人员是第一责任人。

发文要立足于从实际出发，着眼于解决实际问题。公文不是论文，起草文稿要多用写实的笔法，少用议论的笔法。要提倡简洁清新的文风，提倡有啥写啥，不要兜圈子。

“全”是官样文章的一大特征。有些公文什么都说到了，什么都没有说透。看起来挺全的，但也是挺没用的。增强公文的实用性，要有一语中的的本事，鲜明提出问题，深刻分析问题，提出切实可行的措施，不拐弯抹角，应一步到位。

这些年，老石就是这样在机关里用心培养笔杆子。他时常找机会搞专题公文写作业务培训，还在重要文稿起草过程中与起草者一起讨论，让每位参与起草的同志都发言，谈对问题的看法，谈对文稿的建议，谈起草过程的感受和体会，然后他作归纳总结，传经验教方法，收到了较好的效果。

2. 从观察和阅读扎实起步

观察对于写作，其作用之重要不亚于阅读。文学创作需要观察，非虚拟写作同样需要观察。为了写作就要观察人、观察事物、观察生活、观察工作，还要观察别人是怎么写作的。观察既是阅读的前置，又是阅读的延伸，亦是写作最为重要的前提和基础。阅读不能“两耳不闻窗外事，一心只读圣贤书”。写作更不能躲在房子里冥思苦想，关起门来只

管爬格子。

鲁迅说过：“如要创作，第一须观察，第二是要看别人的作品。”写作者应当“用自己的眼睛去读世间这一部活书”。对于观察，俄国作家契诃夫强调得更直截了当：“作家务必要把自己锻炼成一个目光敏锐、永不罢休的观察家！”“要把自己锻炼到观察简直成为习惯。”与工作有关的写作，同样需要永不罢休的观察，调查研究就是一种系统而深度的观察。机关应用文写作的观察，主要就是深入实际调查研究，广泛听取各方面的意见。有了观察，也就有了思考，有了灵感，有了写作的素材。当觉得没有东西可写的时候，那就要静下心来沉下去观察，便能发现许多可写的事情。

除了观察，阅读与写作的关系也十分密切。这里所强调的阅读，主要是与写作有关、为了写作的阅读。不阅读的人，写作不可想象。阅读是输入，输入思想观点，输入信息资源。写作则是输出，以一定的模式样本（如公文的特有格式），以各种方法技巧，把输入的东西经过精细加工，以文字化产品形式再输出出来。写作者的阅读，好比人们吃食物，产生的是热能、动能、智能，经过大脑内部思维“批处理”“字处理”，进而输出以文稿文章为载体的新能量。

阅读能使与众不同，文思泉涌，妙笔生花。杜甫有句名诗：“读书破万卷，下笔如有神。”说的就是这个意思。巴金也有一段朴实的话，说明阅读对写作的重要性：“现在有两百多篇文章储蓄在我的脑子里面了，虽然我对其中的任何一篇都没有好好地研究过，但是这么多具体的东西，至少使我明白所谓‘文章’究竟是怎么回事。”杜甫和巴金说的都是阅读给写作带来的好处。刘勰在《文心雕龙》中说，“积学以储宝，酌理以富才，研阅以穷照，驯致以绎辞”，这些话说得就更全面了，“宝、才、照、辞”都来自学习观察阅读钻研等各种实践。

有写作意向的阅读，都有着很强的目的性。直白地说，要写什么就要认真读什么，如果要起草今年的工作报告，那就要把这几年的工作报告找来读；如果要起草领导的讲话稿，那就要把这位领导以前的讲话找来读；如果要进行公众号写作，那就要上网浏览那些热门公众号，从中找到一些可借鉴的东西。这种阅读是对号入座的，目的是非常具体的，阅读浏览就是为了解决具体怎么写的问题。

要写一篇读《红色家书》的心得，那就得认真读一读这本书，用心去读，带着感情去读，而且要有重点地读。比如，读李大钊的遗书，就要深切体会这位伟大革命先驱的精神世界：“矢志努力于民族解放之事业，实践其所信，励行其所知，为功为罪，所不暇计。今既被逮，惟有直言。倘因此而重获罪戾，则钊实当负其全责。惟望当局对于此等爱国青年宽大处理，不事株连，则钊感且不尽矣！”这是何等的情操和胸怀啊！这是何等的无私和无畏啊！深刻领悟了李大钊的崇高境界，写出的读书体会一定是情真意切的。

有些人阅读效果不好，或读不快，或记不住，或理解不了，或读懂了但没有转化成自己写作的养料，一个重要原因就是只用眼睛看，不用大脑思考，读的东西都成了“酒肉穿肠过”。阅读要进入状态，其标志是大脑高速转动起来，对看到的内容能瞬间接收处理，有用的储存在“硬盘”上，同时还要考虑到方便以后调用。

快速阅读关注的是森林，但也不是不关注树木，而且尤其要关注那些参天古木和珍稀树种。速读是全景式、跳跃式阅读，如果说仍然不可忽视词、语、段的话，那就是要抓住关键词，抓住主题句，抓住要点段研读，其他内容可以“一扫而过”。速读的主要技术是扩大视域间距，看一页书的时候，眼睛不是盯着一两个字，而是一目两到三行，必要时一目四五行也不算多。简单地说，与写作有关的内容就认真看，无关的

就不看，围绕写作的阅读要有这种意识。

着眼于提高写作能力的阅读，必须注重琢磨品味，多读一些有关写作的书籍及样本文稿文章，由此进入研读状态。研读应有系统性，不局限于一家之言，不简单看一两本书或几篇文稿文章是怎么写的，阅读必须有较大的覆盖面，边阅读边研究——外行看热闹，内行看门道。并且要有纵深感，研读出章法和心得。

不动笔墨不读书，动了笔墨就有了写作意向，等于开始跟写作并轨了。动笔的最低要求是常说的“画道道”，不要怕书上留下笔墨痕迹，每次读书最好都有画道道的记录，这是一个应当养成的好习惯。画上一些道道的书，比干干净净的书更有价值，也更值得收藏和重读。在书上画道道是一种直观且便捷的读写对接，通过线条等符号的标注，把主要线索和重点要点勾画出来，有助于强化记忆，有利于过后复习和加深理解。

老石阅读时，总是喜欢手拿一支笔，发现有用的段落便采取画道道的办法作出标记，以备写作时使用。他并非简单地画线，看到重要的内容他会先在右上角折上页，如果另外还有更值得重视的内容，再在左下角折页，需要时打开书就能找到。有时他还会把自己的感受三言两语写在书的边角上，虽然几个不起眼的字，重读时会产生联想，有关这方面的写作就可以借题发挥了。

记笔记是写作的初始阶段，不少人的写作生涯都是从记笔记开始的。不能为了记而记，有人靠抄写增强记忆，那不是严格意义的记笔记。小严刚到机关时，笔记本上大部分是抄录的内容，占用了不少时间，又很少再翻开看。后来他醒悟到，学习写作要善于在阅读中汲取营养，用自己的思维消化书中有价值的东西，尽可能用较少字数记录较多的信息，空泛的内容不需要记，也不需要抄录原文。

笔记的重要价值在于梳理、浓缩、转化、迁移、吸收、巩固、运用阅读成果，为写作打好基础。记笔记是一种促进理解和吸收的学习形式，它可以帮助读者把注意力集中到所学的内容上，对书中的重点进行“再编辑”。笔记是阅读精华的梳理，要注重把握实质和要义，将外在知识迁移为内在知识，将别人的知识迁移为自己的知识。笔记又是学习成果最佳的储存方式，需要对知识即时分批分类收储，通过记录归入自己的认知体系之中，为以后文字输出做准备，好的笔记可以在写作中反复使用。

阅读而不记笔记易懈怠，学习而不写作易懒惰，记笔记就是写作的蹒跚试步。记笔记会激发思维活动，能够把书中观点与自己思想融为一体。学术大师们的智慧，都不是拍脑袋拍出来的，他们的思想火花大部分是在阅读中闪烁出来的，并且最初均以笔记形式存在，写与读在他们那里从来不分家。

当今是大众阅读、大众写作时代，又是全民学习和建设学习型社会时代。阅读是学习，写作也是学习，而且还是一举多得的更重要学习。把阅读体会写出来，争取通过传媒发表出去，不但是一件很惬意、很有成就感的事情，而且还是一种高效而深入的学习模式，自媒体和新媒体给我们提供了这种可能和便利。

记阅读笔记，最好围绕专题进行，以防止碎片化和漫无边际。专题笔记是根据自己写作任务的需要，系统准备有关材料和知识，实际上也是对阅读内容的系统整理。搞那种大部头笔记比较费劲，不如搞一些短平快的专题笔记性价比高，这对增强学习指向性和实用性有直接快捷的帮助。小严记专题笔记的秘诀是，在电脑上设一个文件夹，里面有几十个专题，包括机关应用文的常用文体范文，包括政府工作涉及主要领域的情况，重点是根据近期的写作任务需求设立短平快的专题，随时添加

动态变化的内容。小严的电脑专题笔记，就像老石早年搞的那些纸质专题卡片，分门别类，即时更新，随用随取。

3. 摹仿是写作的必经之路

“摹仿”不是“模仿”，一字之差肯定是有特殊区别的。这里我是想借用“临摹”和“效仿”这两个概念，将“摹”与“仿”有机组合起来，赋予“模仿”更加积极的意义。诚然，一直以来摹仿与模仿的名声一样，两个说法都不太好听，但我的确有意给摹仿正名。从本质上分析，写作是一种思想和文化的表达与积淀，后人总是要站在前人肩膀上做文章。一般情形下，写作初期都需要有样本参考参照，需要有一些规则规范依循，机关应用文写作尤为如此。

就像写字一样，幼儿园老师教孩子写字，最初的办法就是让小朋友们“照葫芦画瓢”，没有葫芦也就没有瓢。不过，写作的摹仿要比“照葫芦画瓢”有趣得多，开始是照着葫芦一笔一笔画，画久了画出了门道，就什么也不用“照”了，还能自由自在地画出南瓜、冬瓜、北瓜、西葫芦来。

摹仿的初始含义是临摹，“临”和“摹”各有长处，却也各有不足。运用书法原理来说明写作中的摹仿，或许能加深对问题的理解有所帮助。有书法前辈写道：“临书易失古人位置，而多得古人笔意；摹书易得古人位置，而多失古人笔意。”即是说，临容易学到笔画，可是不容易学到间架结构；摹容易学到间架结构，可是不容易学到特有的笔画。从难易程度看，摹易临难，摹是临的基础，临是摹的进步。借鉴书法的临摹，写作者要经常读样本文章，仔细观察分析领悟其中的规律和技巧，以样本为模板，临与摹结合，扬其所长，避其所短。摹仿到了一定

火候，写作能力自然会形成并持续增强，熟悉了路子和方法，就可真刀真枪大胆写作了。

小严的长处就是善于摹仿，他常用的做法是“读帖读画”，读透彻了再写。机关里的主要文种，如决定、意见、通知、报告、会议纪要等，每一种他都会精选两三篇样本，有空就“欣赏欣赏”，就像看名帖名画那样，体悟其中的规律。具体的写作任务到了他手上，第一时间就会拿着相同文种的样本研究，写作时也是从摹仿入手，当然不是抄袭照搬，而是从形式到内容力求形似神似。等到一定阶段，小严就有意识跳出简单摹仿的路径，进入创造性摹仿的状态。他的感受是，每一个样本都有可取之处，但也都会有一些不可取之处，可取的取到极致，不可取的就剔除，努力使摹仿高出样本一筹。小严的写作摹仿主要是从格式、内容、结构、文风四个方面入手。

首先是格式的摹仿。公文写作摹仿规定的格式，这是刚性的必需，即体现“形似”的要求。写通知就要套用通知的格式，写会议纪要就得套用会议纪要的格式，不能马马虎虎，也不容许随意“变通”“创造”。内容上可以出新，但格式上还是要规规矩矩的。会议纪要不能写成会议简报，工作报告不能写成领导讲话。尽管会议纪要与会议简报、工作报告与领导讲话的区别比较微妙，但起码在格式上要体现应有的区别的（表述方式上也有区别）。其他种类的写作，文体的摹仿也是前提性的，报告文学不是调研报告，随笔杂文不是小说戏剧，写什么文体，就要摹仿什么文体。

其次是内容的摹仿。请示有请示的规定内容，不能把请示写成报告，报告中也不能有请示的内容。各种文本的摹仿，在基本内容上要做到不缺项不漏项，同时又要老话新说，写出新意来。今年的工作报告一般要摹仿去年的工作报告，即便是县长、市长换了，写作的思路和文风可

以调整，但基本内容是不能换的。去年写了粮食生产的内容，今年也要写；去年写了要为老百姓办十件好事实事，今年一般也有再写的必要。区别在于，要争取有新的升华。

十多年前，省政府在春节过后都会召开粮食生产会议，每年会上讲的都是同一个内容。老石分管农业后，摹仿上一年原分管领导的讲话内容，起草了自己的讲话提纲。

同志们：

抓好今年粮食生产，关系到稳定物价遏制通胀，关系到国家粮食安全和全省农民增收，意义十分重大。为此，我讲五点意见。

【关于粮食生产的意义，去年作为一个重要部分来讲，今年老石开门见山在帽段讲了三点意义，虽然没有展开论述，但分量也足够了。】

一、千方百计抗旱浇地保苗

去年10月以来的大旱，我省三大粮食主产区都是重灾区。刚下的这场雪，不足以解除旱情。各级抗旱指挥部要整合一切抗旱资源，科学调度用水，促进灌溉补贴兑现，扩大灌溉机具补贴范围。开动所有水利设施和设备，从南向北开浇小麦返青水。有小麦种植的各市县，都要适时开展麦田灌溉，争取抗旱保苗主动权。加快灌区改造和末级渠系配套建设，今年要坚决完成1万公里，实灌农田1800万亩。抗旱服务队和应急送水车要赶赴重旱灾区，保证人畜饮水不出大的问题。

【三大粮食主产区均遭受到严重旱灾，这是今年粮食生产面临的最大困难，所以老石放在第一部分讲，提出了抗旱浇地保苗的具体措施和要求。】

二、扎实扩大春播粮食面积

几十年一遇的旱情，对小麦生产的影响恐成定局。从现在开始，就要抓紧做好“夏粮有灾秋粮补”的基础工作。秋粮特别是玉米，占全省粮食生产的三分之二。抓住了玉米，就抓住了粮食生产的大头。要因势利导，扩大玉米种植，总的要求是，各市县玉米种植面积都应有一定幅度增加，切不可调减。发放种粮补贴要核准核实种粮面积，用政策调动农民种粮积极性。有关部门要尽快开展种植意向调查，及时通报各市粮食种植动态，好的给予项目奖励，差的减少资金扶持。在旱情如此严重的情况下，只有扩大春播粮食面积，才能保证全年粮食生产不滑坡。

【去年讲粮食生产时，要求稳定春播粮食面积。今年老石根据上级有关精神，结合本省粮食生产实际，提出要用政策调动农民的积极性，扩大春播粮食面积。实际上是要以玉米的增产补小麦可能出现的减产，在播种面积上打牢粮食生产不滑坡的基础。】

三、良种良技良法三管齐下提高单产

粮食生产必须面积和单产两手抓。我省粮食单产水平较低，潜力很大。过去70年，世界粮食增产量一半来自良种的贡献。良种补贴要设法与良种推广挂钩，四两要拨起千斤。今年全省玉米良种率要提高两个百分点。从现在开始，就要抓紧良种调运、储备和销售，满足农民春播需求。要向科技进步要产量，良技良法集成配套，农机农技农艺结合，大力推广先进实用农机具、农膜等物化技术。指导农民切实搞好顶凌镇压、划锄，及时追返青肥。现代农技体系建设和农技推广示范行动，都要锁定提高单产这一目标。

【这部分进一步展开了促进粮食生产的思路和举措，用良种良

技良法“三良”来提高粮食的单产水平，向科技要产量，以提高单产保证总产的提高。老石重点强调了良种推广的工作，抓住了粮食生产的“牛鼻子”，提出了良技良法集成配套，以及推广“物化技术”等新举措。】

四、立即启动粮食高产创建工程

省政府已经把粮食高产创建工程列为今年我省“十大强农工程”之首。省直有关部门要尽快细化创建工作方案，分解目标 and 责任。各市县要按照省里的安排，积极开展创建活动。36个产粮大县，每个县要建设万亩高产示范片。铺设防渗管道和修建防渗渠，降低灌溉成本，提高利用率。修建机耕路和田间路，构成互通网络。种植防护林，建设农田林网。实施农业综合开发，改善项目区生产条件，提高粮食综合生产能力。

【单独把这一工程拉出来讲，老石是要表明省政府抓粮食生产的决心和态度。一个句号就是一项要求或一项措施，落脚点放在了提高粮食生产能力上。】

五、大力强化粮食增产导向

对于各市粮食生产，省政府既要考核产量，更要考核增幅。在即将召开的全省县域经济暨农村工作会议上，还要印发11个市115个涉农县粮食产量及增幅的排名通报。同时，粮食总产和增幅两项指标，要纳入县域经济综合考核体系，以引起市县党政领导特别是一把手对粮食生产的重视。

【老石抓任何工作都特别重视形成强有力的导向，善于用好考核的“指挥棒”。他在讲话的最后一部分明确，省政府要考核各市县粮食生产的两大指标，纳入县域经济综合考核体系，还将印发各市县粮食产量及增量的排名通报。老石通过强化考核和通报排名，

起到了督促市县党政领导特别是一把手抓粮食生产的作用。】

同志们，去年以来粮食价格好，国家和省里扶持政策力度加大。种好粮多产粮既利国又利民，这样一举多得的好事，各市县各有关部门一定要抓紧抓实。让我们共同努力，战胜严重干旱，力争小麦少减产最好不减产，确保玉米面积增加和单产提升，全年粮食总产量再创新高。

【这个简短的结束语写了三句话，前两句话是讲粮食生产的有利条件，后一句话是重申工作目标和为此要加油鼓劲，三句话都讲得扎实有力。】

老石的这个关于粮食生产的讲话稿，某种程度上摹仿了前几年分管领导的讲话稿内容，但五点意见中的每一点都有新的要求和新的举措。

再次是结构的摹仿。这方面的摹仿实用性很强。常见的一些公文写作要求，主要是在结构上规范，比如应当写几个部分，每个部分的层次划分，都会在要求上体现出来。同一类文种，内容会有很大变化，但结构变化往往不大，这是“结构刚性”使然。同样是写领导讲话稿，前一次会议讲话的结构框架，后一次同类会议讲话大体可以借鉴，另起炉灶的可能性不大。尤其是公文类的材料，内容常变常新，结构基本稳定，但这并不影响拓展结构摹仿的创新空间。

除格式、内容、结构的摹仿外，还有就是文风的摹仿。文风是写作的一种风格，不同文种有不同写作风格，不同人有不同写作风格。毛泽东的写作风格气势如虹，周恩来的写作风格严谨细腻，朱德的写作风格直来直去，邓小平的写作风格求真务实。这些不同的风格，都可以根据写作需求加以摹仿。但要注意的是，文风的摹仿不能搞拿来主义，小企业的文件不能盲目摹仿大机关文件的文风，县级和乡镇级文件不能

盲目摹仿省市级文件的文风，不能一味追求“高屋建瓴”的风格，搞“上下一般粗”的抄袭，而是要表现出更加朴实踏实的文风。

摹仿之后，还有第二步，借用装备制造业的概念，那就是从摹仿到制造。因为摹仿性写作总体上还处于初级层次，不能停滞在这个初级层次上。有的人靠摹仿，在机关干了十几年、几十年，就是迈不出从摹仿到制造这一步。当制造成为常态后，就有希望迈出第三步了，即从制造到创造。创造要有制造的坚实基础，还要有丰富的经验和较强的悟性，这种悟性又是制造实践经验的积累。那么，以公文写作为例，从哪里着手开始创造呢？就是从自己可以决定的机关应用文开始创造。比如，以个人名义写的调研报告，一般来说是可以创造的，按自己的意图、思路和风格来写，余地及空间是相对够用的。

或许可以这样比喻，摹仿是小笔杆子进行的简单劳动，制造是中笔杆子从事的较高技术含量的工作，创造是大笔杆子的高端复杂劳动。制造在写作上不是贬义词，制造也是有“自主知识产权”的，如果能实现从摹仿到制造的转变，写作就上了一个台阶。

4. 愿意写，大胆写，经常写

事实上，成为笔杆子不是特别难。只要把阅读这个基础夯实了，把摹仿这条必经之路走便捷了，有写作的欲望和信心，脑勤手勤，由一般的“码字匠”成长为小、中、大笔杆子，都是没有问题的。正如欧阳修所言，写作“无他术，惟勤读书而多为之，自工”。对此，鲁迅说得更直白：“文章应该怎样做，我说不出来，因为自己的作文，是由于多看和练习，此外并无心得或方法的。”说到底，笔杆子不可能子承父业，也不是学校里能教出来的，而是在写作实践中勤学苦练出来的。

改革开放之初，刘锡庆、朱金顺两位老师编写一本《写作通论》作为中央广播电视大学的教材。这本书特别强调：“写作能力，从来不是靠‘听’出来或‘看’出来的，而主要是靠‘写’出来的！”“你如果承认‘实践性’是写作自身的一个重要特点的话，你就要多写多练，自强不息。”这本书的建议，一是要日积月累，循序渐进；二是要习惯成自然，基础要早打；三是旺盛的写作热情始终是前进的巨大推动力。他们尤其提倡“勤苦练笔，手不停挥，写了再写，改了再改”。认为写作没有什么秘诀，只有“多写才能熟，多练才能成功”。

老石培养年轻人写作，喜欢先观察他们对写作的态度。如果新进机关的年轻人对写作没兴趣，缺少对文字工作的热爱，老石就不会对他在写作方面提太高要求。如果有写作的爱好和热情，愿意在写作上投入时间和精力，虽然有些本领恐慌，但能够自觉补齐短板，老石便会加大传授和帮助力度，正常情况下培养出笔杆子的概率就很高。

我的体会是，写作的敌人来自内心，怀疑自己的能力比怀疑别人的能力更有害，自我怀疑是自己折磨自己的，若总是暗示自己不行，那便会真的不行了，消极情绪必然产生负能量。不要把写作看得太高深，而且文稿写得好不好，本身没有一个精确的客观标准，只有差别较大的主观评价，所以不必给自己过分加压。只要克服了内心对写作的抵触或恐惧，写作这件事会随之变得轻松许多。

有人说，写作要“死磕”“硬写”，老石觉得这不是什么好主意。成功的写作者，都会主动培养写作意愿和习惯——愿意写是一个大前提，如果原本不愿意写作，那即使死磕到底，硬写到筋疲力尽，也不会有什么好结果。老石经常对机关里的年轻人说，写作一定要有自信心，愿意写、敢于写和经常写，这是有自信心的具体表现。有些人写作确有自负的问题，年龄越大这个问题越明显，但多数人写作的主要问题是缺少自

信心，自卑心理是写作道路上的拦路虎，不少人本来具备成为笔杆子的潜质，却被这只拦路虎吓住了。

当然，写作的确是件苦差事，如果不愿意吃苦受累，别人再帮助提携也无济于事。小严的一个优点就是勤奋，愿意干写作这件苦差事，也不怕对自己写的材料翻来覆去修改，文字工作主管和领导批评也能诚恳接受。他曾私下向老石表示，机关写作虽然都是工作上的需要，辛辛苦苦干的都是“公家活计”，有时甚至费力不讨好，但获得的经验和能力却全都是自己的，写作积累下来的财富和本领一辈子都受用。

提高写作能力和水平，最管用的办法就是经常写，主管和领导交给一次文稿起草任务，实际就是给一次难得的机会。但不能总坐在办公室里等上级“派活”，年轻人尤其要提高写作的主动性和积极性，只要有可能，就要不断寻找写作任务，争取和创造更多的锻炼提高机会。写作，写作，就是要经常写、经常作，要把写作当成一种事业，树立起写作的理想和抱负。说句实在话，写这写那，写来写去，终究都是给自己写的，即便是公文写作，加班加点，写得越多，自己得到的也就越多，有付出就有回报——干着“公家活计”，练就的是自己的本事。

关于写作，老石要求小严，把写作当成表现才华的过程享受，多大多难的稿子都不要“怯场”，写一次肯定会有一次收获，成功有成功的收获，失败的教训也是收获。写作是工作的需要，也是事业的需要。做一件事情如果反复强调坚持，那就比较痛苦了；如果自觉自愿、不知不觉地热爱上这件事，那就会成为人生快乐的来源。写作尤为如此。对它没有兴趣，感觉总是出不来，硬着头皮坚持是难以为继的。热爱写作，一定程度上便是热爱工作，也可以说是热爱有质量的精神生活——热爱比坚持更有效，兴趣是最好的老师，也是成为笔杆子最重要的内生动力。

写作的能力如同肌肉的能力，需要经常运动锻炼，既要有负重练

习，增强肌肉的爆发力，还要有拉伸和耐力练习，提高肌肉的质量和韧性，越锻炼力量越强大越持久。比如马拉松训练，技术含量也有一些，但主要是量的积累，要多跑多练，不能想跑就跑，不想跑就不跑。写作练习更是要经常进行，有一定的强度和量与质的积累，不断强健写作的“肌肉群”，做不到这一点，手总会有些生疏。

经常写，要重视一个关键问题，那就是务必培养专注力，没有专注力的写作永远不会成功。写作是时间成本较高的一项工作，形成写作专注力的前提，无疑是一种时间的集中专门投入。对于多数人而言，碎片化时间可以用于学习，但用碎片化时间写作不太容易。专注力还是一种精神性投入，写作本质上是精神活动——不仅是一般化的精神活动，还是精神创造的提升活动，没有专注力便无法有效实施。写作活动需要思维活跃和思想兴奋，这是十分钟八分钟之内做不到的。写作还需要沿着一个既定的路径深入下去，中途最好没有打扰隔断，思路思绪一旦中断了，再想回到写作状态还得用上一段时间重新调整校准。思路暂时断了还不要紧，就怕思想情绪被搞乱了，被外界干扰得烦躁不安，那就更不能死磕硬写下去了。

一年之计在于春，一天之计在于晨。一天 24 小时，优质高效的专注力也许就在清晨。多年来，我养成了清晨写作的习惯。阅读在晚上，写作在清晨，早睡早起早用功，一天的感觉都会好。早饭之前，我有两个多小时可利用，几乎能够完成半天的工作量。或者说，清晨的两个小时，能顶白天的 3 个小时，能顶晚上的 4 个小时。我通常把最重要的、难度最大的写作任务，放在清晨这个时间段完成，效率高质量好，身心也愉悦。写作的作息时间表，每个人都有自己的习惯偏好，而且会受到其他因素制约，机关工作人员要适应固有的工作节奏，切实把八小时之内的时间用足用好，时间实在不够用再选择加班加点。

第二讲
思维 逻辑 规律



1. 思维优化：写作需要哲学思考和悟性

大脑是写作的蓄水池和发源地，写作是大脑思维活动以文字为载体的输出过程。思维活动概念混乱，论证不完整，推理判断不准确，均源于思维的科学性欠缺。过去，人们总是习惯在文字形态上研究写作技巧，未意识到写作的根本特征是思维表达，以致经常出现舍本求末、头痛医脚的偏颇。要想提高写作档次和境界，就必须优化思维方式和思维的文字表达方式，学会哲学思考和注重悟性养成。

在马克思主义经典作家中，恩格斯是一位特别重视思维问题的哲学大家，他写道：“全部哲学，特别是近代哲学的重大的基本问题，是思维和存在的关系问题。”现在分析研究写作的基本问题，能否套用恩格斯这一经典的论断呢？我觉得完全可以。就根源来说，写作的基本问题同样是思维和存在的关系问题——文稿文章就是思维和存在关系的文字表述。人们撰写各类文稿文章，都无法脱离思维和存在的关系，写作的基本问题与哲学的基本问题大同小异，几乎如出一辙。

写作是最好的思维训练，也是效果非常好的健脑运动，同时又是进行哲学思考的悟性运用。学而不思则罔，写而不思则乱。思维方式决定写作方式，思维水平决定写作水平，写作虽然带有明显的技术性，但其本质则是它自身所蕴含的哲学性，以及不可或缺的悟性。缺乏哲学思考和悟性的人，即使是掌握了做文章的一些技巧，但也难以承担重要的写作任务。在写作活动中，思维可以有多重角度、多个向度、多个路径，但跳跃性不可太强，大体上要符合公众的思维习惯。在机关应用文写作中，唯有增强哲学思考能力和悟性，才能从整体上提升写作水平。为

此，我们要预防三个思维问题的发生，进而为思维优化创造有利条件。

一是预防思维的不良惯性和惰性。“萧规曹随”的现象在公文写作中司空见惯，人们很容易形成不合时宜的惯性思维，以前怎么写现在还怎么写，久而久之惯性变成了惰性，甘于嚼别人吃剩的馍。有追求的写作者，要善于进行独立自主的哲学思考，对事物和问题要有属于自己的见解，不依赖于他人或陈旧或新奇的观点，防止思维的盲从固化和思想的机械刻板，主动培养勤奋刻苦钻研的写作作风。同时，还要学会在较高的政治站位上表述问题。为了激活和弘扬正能量，可以将反面问题正面写，不是消极否定什么，而是积极肯定什么。换一个起草文稿的思路，就等于选择了一个新的思维表述维度和方式，这是克服不良思维惯性和惰性的有效方法。

二是预防思维的华而不实和虚而不实。以往各种文体写作，主要存在两个方面的毛病。一方面是形式华丽讨巧，内容肤浅媚俗，华而不实；另一方面是场面上的话和概念口号多，实事实情实理少，虚而不实。在机关里，有的年轻写手“眼高手低”，知识和经历不足，心思用在语言包装上。有的年长写手，见的世面多了，不管什么材料写的都是没有任何风险，落不了地、也解决不了问题的干瘪文章。树立写作的务实思维，就要克服思维的虚化，坚持一切从实际出发，问题往深处想，事情往实里写。立意和站位高是好事，但要脚踏实地再落笔，不能搞雷声大雨点小的低品质材料。

三是预防思维的发散和碎片化。一些写作者知识面宽泛，思想敏感但易激动偏执，思维时常会不连贯、不完整，写出来的东西东一句西一句，不知道重点在哪里，甚至看不明白到底要写什么。这大概就是思维发散零碎断档所致。老石的建议是，写作要用好两种思维方式。一种是由整体到要素，往纵深处去思考，从宏观到微观，从综合到分析，由抽

象向具体用力的思维；另一种是由要素到整体，从个别到一般，从微观到宏观，从局部到全局，由具体向抽象用力的思维。此外，“兼并重组”也是一个管用的具体方法，起草机关应用文可以有意“兼并”一些原有的观点想法，把其中的相关要素优化重组在一起，形成新的工作思路及措施要求，在整体和全局的关节点上实现整合聚焦。

老石写作的悟性不是很高，但他的长处是以勤补拙、吃苦耐劳，舍得用笨功夫，善于进行哲学思考。下面是他2013年发表的一篇短文，后来《新华文摘》也刊登了，谈论的就是工作哲学这回事：

工作哲学是结果哲学

关于工作哲学，我特别想说的是，结果比它的过程重要得多，工作必须追求结果、注重结果，为了结果而设计过程，为了结果而推进过程。简言之，工作哲学就是结果哲学。

长期以来，有一种不太好的风气，对工作政绩的考核，把过程放在了相当突出的位置上。考核开了多少次会，发了多少份文件，设了什么机构，增加了多少人员，乃至花了多少钱等等，不一而足。这就严重异化了工作性质，好像工作就是开会、发文、铺摊子、增人员、花大钱，过程可以堂而皇之代替结果，屏蔽结果。

有人注重过程而忽略结果，有人注重结果而尽量简化过程，我们从中能够看出他们各自的工作理念及作风的肤浅或深厚——工作过于注重过程的人，往往比较飘浮，喜欢搞花架子；注重工作结果的人，则比较务实，舍得在工作上用真劲。

领导者的工作理念，是过程哲学还是结果哲学，形成的导向非常重要。当下好多工作被过程化、程式化、复杂化了，工作太注重过程，就容易以务虚冲淡务实。过程是虚的浮的，结果能实到哪里

去呢？形式主义往往由此滋生蔓延，成为工作不落实的主导因素。

结果哲学要求工作一定要从实际出发，采取务实有效的措施，允许简化过程和选择多种路径。具体到个人的工作，必须锁定一串串工作目标，在过程中追求结果。成功人士都善于围绕目标开展工作，不太关心工作过程及程序，而特别在意工作结果的实在有用。

当然，目标选对了，道路却选错了，肯定会有很多周折，有时路径会与目标背道而驰。要想防止这种情况发生，那就既要定准目标，又要走对道路，目标和道路兼顾，过程为结果服务。

在工作中，我历来提倡结果导向——结果重于过程，过程服从结果。工作结果与过程的关系，实质上就是主次从属的关系。过程不重要，结果才重要，过程可长可短，可直接可间接，所有过程都应当与结果对接。

这篇短文是“大众哲学”的产物，没有讲大道理，查摆的是工作理念上的偏差，批判的是形式主义倾向，论证的是重过程轻结果的危害，倡导的是围绕目标、注重结果的工作哲学。老石从查摆、批判、论述、提倡四个维度谈工作哲学，看似就事论事，实则不局限于事，而是针对思维误区造成的工作误区，提出了工作哲学应当是结果哲学的务实理念。

老石对小严说：“任何思维都需要感性和理性两个要素起作用，感性思维是理性思维的基础，理性思维是感性思维的‘升级版’，但又不会因此而与感性思维分离。两种性质的思维方式可以相互转化，能够有机融合，最佳状态是不分彼此，这样就可以把哲学思考用活了，思维优化也就有了操作平台。感性思维与理性思维融合得愈亲密无间，写作的悟性就愈能节节攀升。”

话题还可以往远一点说，大家每天使用的汉字，它的“原产地”便是人们的形象思维——象形文字是从图画发展起来的。当然也要清楚，如果没有理性认知，图画终究还是图画，象形终究还是象形，不会发展成为伟大的汉字。明白这一点，对于增强写作能力格外重要。无论是写记叙文，还是写议论文和说明文，都要充分运用感性和理性这两大思维武器，何时何处以哪种思维为主？何时何处应打破两种思维的界限？都要通过缜密的哲学思考加以确定选择。

高质量的写作，需要多种思维方式，主要包括逻辑思维、系统工程思维、唯物辩证思维、形象想象思维和创意创新思维。这五种思维方式大致还可分为两类。前三种思维方式偏重于理性，后两种思维方式偏重于感性，而优化的思维则是感性与理性高效贯通的悟性思维。过去人们较多强调感性思维要转化成理性思维，这只是注意了思维转化的一个途径，我们还应当注意理性思维向感性思维的反向转化、双向转化、交叉转化、多向转化，为思维优化打开四通八达的道路。

有关逻辑思维的问题，我会在下一小节着重展开讲，这里重点分析系统工程思维、唯物辩证思维、形象想象思维、创意创新思维这四种思维方式，简要介绍一下思维优化和思维悟性是如何作用于写作实践的。

（1）系统工程思维是写作者必备的“理工科思维”。它是一对思维的优化组合，其要点是把工程理念融入系统思维体系之中。这种组合经常不被重视，一些人认为有逻辑思维就够用了，系统思维纳入逻辑思维范畴即可。工程理念少有人想到，也不会在写作实践中自觉运用。在他们看来，写作是“文科的事”，不是“理工科的事”，工程思维不需要也用不上。其实不然，一定意义上逻辑思维是技术性和战术思维，而系统工程思维则是综合性的战略思维。具体到写作领域，逻辑思维主要解决词句、段落、章节等技术层面的关系匹配问题，系统工程思维主要解决

立意构思等战略层面的整体布局问题。这不是贬低或抬高哪一种思维，不过是从不同维度归纳不同思维悟性的特有功效。

写作是系统工程，大文稿大文章即大系统大工程，小文稿小文章即小系统小工程。文稿文章是系统，写作活动是系统工程的实践，系统工程思维要始终贯穿写作全过程。然而，文稿文章不是杂乱无序的散在工程，它们是需要系统规划设计、系统推进的综合体工程。以我的视角看，文稿文章是有生命力的，有血有肉有筋有骨；写作活动是有孕育成长、有成熟衰老的生命工程。如同人的心血管系统，心脏的跳动就是文稿文章的主旋律，其造血功能一定要强，每一次跳动都会对遍布全身的血管产生作用，而动脉静脉乃至每一条血管，又都是为心脏跳动服务的。

这一系统工程思维并不玄奥，那就是把要写的文稿文章作为一个完整有序灵活的系统工程来设计和施工。一是充分考虑到文稿文章的完整性，虽然不一定方方面面都写到，但要系统完整，写出来的东西不能像一堆碎玻璃，怎么捧也捧不起来。写作需要整体思维，系统性要体现在整体的各部分内容之中。二是注重文稿文章的思路连贯，层级秩序井然有序，结构刚柔相间，内容或并列或递进。一些细枝末节有些旁逸没关系，就怕在系统及工程上出问题，做多大的调整修改都于事无补，只能拆了重建。三是着力构建弹性和包容性强的文字表达开放系统，防止文理事理的血脉瘀滞不畅。但这个系统又得有一定刚性，不能过于松弛懈怠拖沓。写作就像是一项立交桥工程，从设计到施工都应强化系统工程思维，统筹优选运用各方面建筑要素和材料，最后建成一座便捷通畅的悟性思维立交桥。

（2）唯物辩证思维是写作的“思想家思维”。写作者要娴熟掌握唯物辩证法，特别要掌握辩证唯物主义和历史唯物主义的思想武器，不断

提高哲学素养，唯物历史辩证地认识事物分析问题。作为称职的写作者，可以不是哲学家，但应该努力成为思想家，若实在成不了思想家，也要做一个勤于思考、善于思考、精于思考的笔杆子。起草议论文，毫无疑问要有哲学思考，必须懂得唯物辩证法的真谛，否则就议不清论不透。撰写说明文，也必须用好唯物辩证的思维方法，否则就可能说不清楚道不明白。

要自觉以唯物辩证法指导写作活动，既要唯物又要辩证，防止脱离实际的教条主义和形而上学的侵蚀。在写作思路，可以将分散存在的部分组合为整体，全方位观察表述的对象。在写作维度上，可以有俯瞰的视域，有横断面的视域，有纵断面的视域；也可以有从上往下看的视角，有从下往上看视角；还可以有从里往外看，从外往里看，翻转着看的视角。

再深入一点解析，写作所需的唯物辩证思维，不仅是“分”“合”的谋划思考，不仅是“站位”“维度”“视域”“视角”的选项建构，它还是“拎”“剖”“引”“统”等工具悟性整合的全方位实现，核心是实事求是。这些都涉及写作的一些要领，有较强的基础性和指导性。就思维方式的本质特征分析，可以站在唯物辩证的高度优化思维，以求求真务实的精神和方法开展写作，进而将有关技巧纳入思维悟性大框架中综合实施。

（3）形象想象思维是写作常用的“活性灵动思维”。这是一种充满活力的组合思维，形象思维与想象思维不分彼此，形象中有想象，想象中有形象。它与感性思维的联系十分紧密，与理性思维也有一定的间接联系。虚构写作肯定要充分发挥形象想象思维的具象功能，非虚构写作也离不开形象想象思维的“润滑剂”“调节剂”效用。

这种思维方式的获得和使用，与人的想象力丰富与否相关。就写作

者而言，想象力不是可有可无的，即如学习能力和调研能力一样，也是写作必备的基本能力之一。在这一点上，老石比较谦虚低调，他对自己的评价是：“系统工程思维、唯物辩证思维等方面比小严稍强一些，但在形象想象思维方面就显得不足了，自己的悟性也有些欠缺。生动活跃的想象力是小严写作的强项，也是一些年轻人的写作优势，在他们面前我甘拜下风。”老石特别向我推荐了小严写的一篇短文，肯定他擅长发挥想象力和悟性，形象化表达深刻道理的写作风格：

崇高与草根

生命中有一种境界叫崇高，生活中有一种情结叫草根。崇高境界与草根情结，可以共同生长在一个人的内心和行为里，能够兼收并蓄成为人的两大气质。

每个人心底都有崇高的种子，假如有谁说自己没有什么崇高，那或许是自己不小心弄丢了，怪不得父母没遗传给你。有意无意把崇高搞得与凡世无关，那是生命认知上的莫名其妙。重要的是，每个人都与草根脱不了干系，此生你或位高权重，来生你或荣华富贵，但上溯三代五代，你的祖辈几乎百分之百是农民。不承认自己的草根渊源，等于忘记了祖宗。

出身草根不要觉得没面子，也不要瞧不起现在还处于草根状况的兄弟姐妹父老乡亲。有的人今天是一株令人仰视的参天大树，明天很可能就会变成大树下一条不起眼的草根。这又有什么呢？大树的高耸，草根的低调，都是生命应有的品质，身影虽有高有低，但根都得扎在泥土里。

崇高在云霄之中难得一见，能称得上崇高的人寥若晨星，而生活中的草根总是生长在人们的脚下，走路时一不注意就会踩到它，

那种感觉柔软而踏实。

夏日阳光明媚，人们欣赏的是似锦繁花，极少有人注意还有原生态的草根。但当鲜艳花朵凋谢之后，秋风阵阵，寒霜袭来，寻寻觅觅才发现草根更长久坚韧。在现实生活中，经常想到崇高的人并不多，有些人偶尔想到也不一定能做得到，因为崇高毕竟是“稀罕物”。许多人的生活虽然都平淡无奇，但我们还是要去求索崇高的境界，至少也要给自己建树起一个崇高的目标，具体达到什么程度无关紧要。

小严的这篇短文，把抽象的论题写得活灵活现——将草根拟人化，草根与参天大树比对，与夏日鲜花比对，以天空和泥土为衬托，发挥思维对大自然的丰富想象力，巧妙论述了人生的崇高境界和草根情结。从前人们提到想象力，惯常的认知是关注其显性十足的广阔度，诸如小严的文章从微不足道的草根，进而想到茂密森林。然而，我还想强调，非虚拟写作的形象想象思维，应进一步加大深度和提升高度，议论文的想象力及形象化表达，尤其不宜停滞在表面。那就是再往前多走几步，向着高处走，沿着深处走，关键是要增强联想悟性——从一片云联想到一场狂风暴雨，从脚下的土地联想到苍穹宇宙，从清澈见底的小溪联想到汪洋大海中的幽深海沟。“可上九天揽月，可下五洋捉鳖”，亦是形象想象思维和联想悟性力所能及的事情。

（4）创意创新思维是写作者的“撒手锏思维”。写作的本质是创作和创造，人们常常把文学写作叫作文学创作，其理由还是挺充分的。我们以文字为工具进行创作创造，属于意念、意境、新意、深意的创作创造，即精神层面的创意创新，这也是思维方式和思维表达方式的深度优化。

进一步说，创意创新写作的着力点是创作创造出属于自己知识产权的精神产品，其主攻“意”和“新”——有创意并且能创新。大家认可的做法，就是撰写文稿首先要立意，那么立什么意呢？不是立旧意炒冷饭，而是立新意酿美酒做佳肴，“辞旧迎新”写出能给人正能量的文字。立新意要体现创新的意图，那就不是摹仿性写作了，必须进入创意创新的悟性写作，促使思维涌现出新意。

我提倡的创意创新思维，实际上是要破除惯性思维、僵化思维、陈旧思维，跳出固有思维的条条框框，摆脱老思路老套路的束缚，敢于想前人未想之事，善于写前人未写之文。思维的自主性，思想的独特性，理论的创新性，既是创意创新行为的动因，又是创意创新写作的成果。内容和形式的新意均要来自创意，没有创意难有新意，也不会有创新的绩效。

创意创新，有时表现为灵感的突如其来，这是思维悟性的弹跳跃升，需要有一定的爆发力。动脑动笔写作，有人特别迷信灵感，也有人根本不相信有这码事。热爱生活的人感叹，写作灵感来自生活，火热的或严酷的生活是灵感产生的“酵母”。热爱学习的人认定，写作灵感来自外部信息刺激，包括经典的熏陶和导师的点拨教诲。自我意识较强的人说，写作灵感来源于写作者本人的内心世界，是一种主观心理发生机制的动能。老石对灵感的解读是，在写作的高潮期，在写作的困难期，在非写作的闲暇中，突然出现瞬息即逝的思维悟性爆发。这些说法均表明，灵感具有多源、多发、多样的偶然性及偶遇性，每个人的灵感都是专属的和特有的。

不管怎样下定义作分析，灵感都不会凭空产生，当学习观察思考和写作有了一定的原始积累后，它说来就来了，说走就走了，有时真的就像闪电一样来去无踪。俄国画家列宾说：“灵感，是由于顽强劳动而获

得的奖赏。”写作愈勤奋顽强执着，愈注重创意和创新，灵感到来的概率愈大。这也是灵性灵动思维作用于写作的规律之一。

但也要注意，创意创新思维有时会出现过犹不及的问题——真理多迈半步可能会变成谬误，创意创新显然不是“力气活”，而是需要大智大勇的“瓷器活”，手中如果没有金刚钻，那就揽不了这个活。一些人写作，不愿受陈规戒律的约束，有较强的创意创新意识和悟性，这难能可贵。然而创意创新不能随心所欲，悟性也不能天马行空，必须尊重写作的客观规律，尊重人们的阅读欣赏习惯。

小严的创意创新思维分寸把握较为准确，想象及比喻的尺度把握得恰当适宜，没有超出约定俗成的想象力边界，深度和高度亦适中，创意和创新也都挺务实。这一点十分重要，也非常必要。写作求新意没有错，但写作的基本规矩还是要遵守的，特别是公文写作更要有规有矩“不逾矩”，总不能把领导讲话稿写成随笔杂文吧？

除上述几种思维方式外，还有求异思维、换位思维、逆向思维等思维方式，对写作都有裨益。具备了多种思维能力，也就等于基本掌握了多种写作方法，同时也会使思维优化的道路越走越宽广，使写作悟性越来越旺盛。每一种思维方式都有它的优势，同时也可能有其短板或缺陷，写作中要灵活运用各种思维方式，不能总是用一种思维方式搞单调的写作。比如，有的人喜欢用求异思维写作，但切不可无论什么性质的文稿都按这种路子来写，若是不顾文种的基本要求，起草会议纪要、工作总结、写个人的述职报告也用求异思维，那肯定是不行的。

2. 逻辑延展：写作要想方设法“建立关系”

任何文稿文章都要有一条贯穿始终的逻辑主线，写作的各种关系都

要依据这条主线铺设延展，写作者阐述的思想和观点以及情况与问题，都应该沿着它的轨道往前走。同时又要看到，逻辑主线又直接或间接地表现为各种各样的关系，这是一种递进与反馈互动的双重路向，随时呈现出网状展开的运行态势。

固然，写作的逻辑设计不能生搬硬套逻辑学的具体范畴，也不宜简单借用语言学的逻辑概念。小严对逻辑学有一定研究，他的观点尽管不太成熟，却能把几种不同性质的逻辑概括得个性鲜活。他给出的定义是：“逻辑学中的逻辑，属于有预制模板的‘官方逻辑’，其要求是规规矩矩，亦步亦趋，并经常固守于形式逻辑的传统阵地。语言学中的逻辑属于词句表达的‘末端逻辑’，近似于专业性逻辑。写作的逻辑则是对思维进行文字表达的逻辑，属于灵活多变的‘民间逻辑’，没有那么多条条框框，使用起来变化无穷。就它们各自的基本面来说，逻辑学的逻辑是一门严谨科学，语言学的逻辑是一项专业技术，写作学的逻辑是一种开放性艺术。”

老石的看法没有小严那么重的理论色彩，他经常强调写作要讲究建立逻辑的“关系网”。这种网状关系有中心、有主题、有线索，能放能收，写作活动便是用文字编织“关系网”，写作的结果则是形成书面语言的“网关系”。即如用渔网打鱼，渔网的纲主目次，纲粗目细，纲举目张，当有力地把网抛出去的时候，所有的网目就会有序张开；当把纲适时地拉起来的时候，所有的网目又会迅速收起来。大纲很重要，网的细目联结也很重要，如果几个细目的网线断了，网中的鱼就会从漏洞中纷纷逃逸，纲无论怎么放怎么收都成了徒劳，其他细目再密实也起不了作用。

我的观点是，写作就是在逻辑主线的牵引下，发现关系、梳理关系、建立关系、解析关系，就是要围绕着关系写好思维优化、逻辑延

展、文理事理通顺的文稿文章。常用的三种文体写作特征，便可证明上述观点大致是正确的——记叙文写的主要是人物与人物、事物与事物、人物与事物、环境与人物的关系；议论文写的主要是论点、论据、论证的关系；说明文写的主要是情况与情况、特点与特点的关系。各种文体的写作，都涉及思维与存在、内容与形式的基本关系，同时也涉及到铺垫、过渡、照应、段落、层次等各种关系要素，涉及到建设结构、理顺关系、纵横交错的逻辑延展。

我曾经写过一篇文章，论述了命与运的关系问题，读者从中能够看出写作的“关系学”“关系网”是如何在构建与解析中进行逻辑延展的。

命与运的关系

决定人生的东西很多，钱多钱少会决定人生，权大权小也会决定人生，但那都是身外之物，不应当过分去追求。现实社会中，决定人生的要素大体上都是以矛盾统一的关系形态存在，潜移默化地发生着作用。

【这篇文章有六个自然段，每个自然段都有效发挥了不同的构建和阐述关系的功能。第一个自然段，列举了决定人生的一些因素，为建立关系做了陈设，也为后面阐述关系埋下了伏笔。我在这里未把“命”与“运”这两个字露出来，目的是铺垫得深厚一些。】

思考与探索人生，我愿意把命与运的关系置放在首位，这不是思想迷信或相信宿命，而是因为决定人生的逻辑必然由此启程。命和运有区别也有联系，两者各为条件且相互转换，构成一部命运交响曲。

【有了较好的铺垫，这里露出了正题和要义，以严谨的逻辑建立起了命与运的关系——这个关系才是决定人生的根本关系。人生

逻辑的启程，就是要牢牢操控命与运的关系。两者与“迷信”“宿命”无关，而是思考探索人生必然面对的两个决定性要素。在这个自然段，我把接下来要论述的关系确立起来了。】

生命是父母给的，命中注定有两类要素决定人生的原始起点，带有某种天赋的性质。其一，出身、血缘、家庭，人的社会性就蕴含其中，不可选择，不可改变。这些是“命”的社会学要素。其二，各种先天遗传要素，身体的各种器官及功能，还有思维惯性和性格习惯等。这些是“命”的生物学要素。两类要素都是先天性的，优劣好坏不得不听从天命。

【此段落把“命”的社会学要素及生理学要素理出了头绪，指出了生物学意义上“命”的两大要素。出身不能选择，血缘不能选择，家庭很大程度上也难以选择。那些先天遗传，自己无法选择是好理解的，但这里把思维惯性和性格习惯也列入了“命”的要素，共识度可能不太高，不过这也是论述关系偶尔会用的“由疑点变亮点”写法，有时就是要挑战一点“共识度”。】

运就不同了，它是一个人的后天机遇和社会环境，还包括自己努力争取的成长进步条件。这些要素通常可以改变。“命”属于先天的，“运”属于后天的。我们对于“运”能做的主要是三件事：一是适应环境，二是把握机遇，三是确定正确目标执着去践行。

【这个自然段重点分析了“运”的后天性，告诉读者人生能改变和可改变的是“运”，以及从哪些方面着手改变“运”——揭示其后天性，所以就有改变的可能。此段突出了“运”的要素，开始对命与运矛盾关系主要方面进行破题。】

适应环境不是逆来顺受，而是要主动改变环境，做环境的主人。把握机遇不是被动等待机遇，而是要抓住机遇和创造机遇，把

机遇用到最大化，但又不完全依赖机遇。朝着远大目标踏实迈进，遇到困难和挫折也不放弃。所有这些都可以改变你的“运”。

【在前四个自然段的基础上，我从三个层面分别阐述了如何把握好环境、机遇、目标等后天性，细化了改变“运”与改变人生的关系。一要“改环境”和“做环境”结合，勇当环境的主人。二要“抓机遇”和“创机遇”结合，不等也不完全依赖机遇，但又要充分利用机遇。三要锁定远大目标不懈追求，困难和挫折都阻挡不住改变“运”的步伐。】

处理好命与运的关系，前提是对“命”要有清醒而客观的认识，对“运”要有准确而科学的掌控，自觉把握命运，积极善待命运，不为命运所缚所困。理想状态是把两者融为一体，在“命”中注入“运”的变量，在“运”中激活“命”的灵性。能否做到这些，就看一个人的心力和韧劲了。

【写到最后，我把两大要素的关系放到一起论述，提出“善待命运”的理念，简要总结了命与运的有机关系，特别有价值的观点是，“在‘命’中注入了‘运’的变量，在‘运’中激活了‘命’的灵性。”据此对命与运的关系结了题，得出了科学人生观的积极论断。】

我的这篇文章告诉大家的是，现实世界中任何关系都有逻辑背景，当梳理和表达这些关系时，必须符合逻辑延展的要求。一些文稿文章关系错位，横向纵向都有缺项断档，必然造成逻辑混乱；有的内容不在一个等级层次上，也会致使逻辑失衡。此外，把握好时间顺序和空间方位也很重要，这些关系要素都会影响写作的质量。

逻辑是正确思维、正确表达、正确论证的“工具箱”，里面装着大

中小各种型号的工具，大家经常使用的是概念、判断、推理等这些中小型号工具，它们是处理文稿要素关系的能工巧匠。写作使用的材料要有逻辑性，提出的思想观点，作出的定性判断，得出的评价结论都应符合逻辑，同时还必须把事实材料与思想观点及判断结论的相互关系理顺。老石对写作活动的描述是：“按照逻辑主线把文字一句一句、一段一段、一页一页码好摆顺，形成重重叠叠顺理成章的关系，并且要把这些关系写得头头是道。特别重要的文字，一个逗号一层意思，一个句号一个观点，均应在逻辑主线的引导掌控之下。”有些文稿给人以浑浊感，主要原因就是逻辑混淆导致关系混淆，写作线索断断续续，概念与范畴、论点与论据、事实与判断相互之间关系不清。逻辑上乱了，关系上必然乱，表现为概念口径不一致，无依据地盲目推理判断，论据证明不了论点，归纳演绎“拆了东墙补西墙”，结果是内容和形式都一塌糊涂——文不对题，因果倒置，自相矛盾，岔路太多，前后重复，循环论证，漏洞百出，无法自圆其说。

逻辑直接关系到文稿结构，关系到各界面及各维度书写方式的运用。结构的起承转合，都要照应关系的构建解析，顺应逻辑延展的路向。起与合不仅是文稿文章的开头和结尾、段落与段落的有机衔接，还要求提出一个思想观点后，接下来的阐述要合情合理，起合自然有序，没有结构框架的摇摆，也没有演绎推理的谬误。与之紧密联系的承与转，不仅是语言表达的转换和过渡，还是实质内容和结构形式的承接及流转。起承转合是写作逻辑对结构的统领手段，写作逻辑和文字逻辑的同步实现，需要起承转合的结构性能容纳及载御。

事实上，写作学也是“关系学”，它要处理好文字自身的关系，处理好段与段、节与节、部分与部分的关系，处理好论点与论据、原因与结果、推理与判断等关系。我们要通过写作理顺各种关系——概念范畴

间的关系，人物事物间的关系，事件线索间的关系，原因结果间的关系，论题命题间的关系，等等。文字表达的关系模式有许多种，这里仅从写法上重点说一说并列关系和递进关系。

其一，并列关系。在各类文稿文章中，并列关系经常使用且格外重要。一篇记叙文，通常会一件事一件事交代，一个场景一个场景描写，一个感受一个感受抒发。一篇议论文，也时常会并列有序地写几个方面的内容，逐项加以分析阐述。并列关系的特点是横向分布，内在的各个关系不需要费心思特别照应。近年来各级党代会报告、政府工作报告、企事业单位年度报告等，多采用并列式写法，初步形成了一些较为规范的结构格式，都是可以适当借鉴的。

依循并列关系写作，至少有三点要把握好。一是确立“切块”和“拉条”意识。设立和理顺并列关系，主要做法就是切块与拉条，切成几块，拉出几条，分块分条分步骤进行写作。“块”要切得科学合理，“条”要便于对问题的研判和对事情的表述，还要便于对情况的解释说明。二是搞明白条块之间的“辈分”。并列关系基本上是平行关系，各条各块应该大致在一个水平线上，不能把爷爷辈和孙子辈的事情混在一个等级里分块分条，也不能把不具备并列关系的事情硬拆开来写。本来是条条的事情，就不要当成块块的事情分列，反之亦然。三是使各部分的比重分配大体相等。文稿文章的各块各条，应有差不多的分量，不能某块某条大得出奇，写上1500字，某块某条小得可怜，只写150字，这就不尽合理了。

其二，递进关系。这也是经常使用的一种写作关系模式，且不说写作总体上的递进关系，就是每个自然段、每个小节内容的表述，都要形成逻辑的递进关系。其特点是纵向分布，由浅入深，由表及里，由下到上（由上到下），由个别到一般。有的时候，此种递进也可以是反向的，

这并不违背写作的逻辑。递进关系虽然主要是层次递进，但同时亦需要环环紧扣，各关系之间相互契合。阐述事实，议论道理，说明问题，制定对策等，均应循着递进关系着手写作，否则就可能出现“乱码”现象。有质量有水平的递进，不是机械的“物理递进”，而是多路径、多层面、多方位的“化学递进”。

3. 规律再造：写作是一门注重实践的软科学

写作是有规律可循的，公文写作规律比其他文体写作规律更明显，其主要表现形式为，公文大体上都有文体的固定模式，开头怎么写，中间怎么写，结尾怎么写，上报给谁，下发给谁，都有明确具体的规定。一份公文不论是谁起草，都应该这样写，而不应该那样写。

认识和把握写作规律，我们需要多看原文原稿（花脸稿），多比较鉴别研究，多看原汁原味的样本范本，看得多了便会在潜移默化中悟出其中的规律。要有目的有重点地看，边看边综合分析其路向走势、结构框架及章法技巧，边体会写作的真谛和奥妙。通过比较辨别来认识规律是一个有效方法，因为这种方法能促使认识从感性走向理智，从理智上升为规律性认知。可以比较研究经典作家的文章，具体鉴别同一文体不同写法的长处短处，进而总结出写作的一般规律和特殊规律。

我想特别强调的是，写作规律带有主观与客观互动的再造性。作为机关工作人员，既要懂得写作的一般规律，又要懂得公文写作的特殊规律，同时还要注重在写作实践中总结、提高，再造形成个人的写作规律。对于写作者来说，面对的规律主要不是抽象的理论问题，而是对写作活动系统总结提炼的实践问题。

老石的意见更为洒脱，他觉得无须刻意去概括提炼写作规律，也不

必强求自己按照现成的规律去搞“规规矩矩的写作”，至关重要的是要担当起写作主体的责任，努力向社会客观现实紧密靠拢，在写作实践中自觉再造属于个人的规律。他说：“写作规律不但是潜在隐性的，还是个性化和经验性的——唯有经验性才是规律的基本特征，写作经验都是个体的经验，个性高于共性，特殊高于一般。这种基本特征势必波及规律再造机制，应该是一件两全其美的好事。只要主动自觉地探索和积累写作经验，求真务实地把获得的经验举一反三用到位了，再造的规律便可以落笔生花。”

涉及写作的具体规律和经验，老石认为拖拖拉拉的写作效率会很低，质量也不会高。篇幅不太长的文稿文章，若能立马可等手到擒来，那就最好不要“过夜”，这样有助于思维与逻辑、主题与主旋律、文理与文脉文气的连贯接续。好的写作节奏应当是，先系统整体布局，后各个部分击破，先勾勒出大脉络大框架，再耐着性子里里外外、边边角角精雕细刻。起草文稿要“能快进便快进”，修改文稿则要“能慢磨即慢磨”。一开始就对着“生料”“毛坯”吹毛求疵，效果必然是捡了芝麻丢了西瓜。

写作要“在状态”“有感觉”，若是有的时候状态不在、感觉没来，写作卡了壳，那就还得再作些改善思维和情绪的功课。如果使出全身的劲写也写不出来，那就先把稿子放一放，多做一些观察和调查研究，多做一些思考和沟通交流，从中肯定会受到启发和帮助。不要在没有什么好写的状况下硬着头皮动笔忙活，确实不得不写的情况下，也得边写边找感觉，边写边为自己增添写作动能，调整修正写作思路，消解清除烦躁焦虑情绪。

掌握和运用写作的再造规律，靠日积月累来汲取，靠潜移默化来获得，靠归纳感悟和总结。客观规律是摆在那里的，积累了一些经验就有

可能发现，并且能够随时变成写作武器。主观规律蕴藏在自己的大脑和内心里，每个人都有不同的感知发现方式，别人告诉你也不一定有用。主观规律基本上都是私人定制个人拥有的，只能在写作实践中慢慢地剥茧抽丝。将客观规律与主观规律放在一个写作平台上认知和再造，就会不断提高写作能力和水平。

第三讲

立意 构思 提纲



1. 立意要高深：强化主题，驾驭全文

中国人写作有个好传统，就是讲究“以意役法”，主张把写作的意念、境意、意义当统领，通过立意来役使技巧，让方法自觉自愿为“意”服务。唐代大诗人杜牧曾经写道：“意不先立，止以文采辞句绕前捧后，是言愈多而理愈乱。”意思是说，立意为先，辞章在后，若无立意，说得越多道理会被搞得越乱。“意”当然要“役法”，但不能伤害“法”，而是要通过立意强化写作主题，从头到尾有张有弛驾驭方法，并统领文稿文章的各个部分。

有人常常将“意”视为文章的主题，当作中心思想和基本观点等。的确，“意”与主题大同小异，确定主题、精练主题、彰显中心思想和基本观点，显然是立意要完成的根本任务。就作用的张力来说，“意”的统领力和穿透力超强，比主题及中心思想的内涵也更加幽深一些。对于这一点，清代思想家王夫之看得尤为确切，他把“意”比作统领军队的元帅：“意犹帅也，无帅之兵，谓之乌合。”除了元帅的说法外，有些人还把“意”比喻为根脉和灵魂等，这些都是强调“意”的核心价值。

有古人说得透辟，文章的立意要“洗涤心源，独立物表”，即要把头脑里那些有杂质的思维冲洗干净，在人们有共识的问题上提出自己的独特见解。“意”一般由写作者自己确立，也可以由他人“授意”，但写作者自己的立意最为重要，不可被外力替代。即便是秘书写领导讲话稿，虽然要按照领导的“授意”来写，却也还是要进而内化为自己的立意。

立意有时表现为深思熟虑，有时表现为灵光闪现。前些年，老石在

一个会议上听到了“问题就是时代的口号”这个经典表述，瞬间就触动了他写作的敏感神经，那一刻便生出围绕马克思这句名言做文章的“立意”。就在会议期间，他写下一篇小短文，几天后就发表在报刊上。这只是个开头，后来针对工作中存在的问题，他又组织拍摄了一部反映基层组织建设问题的视频短片，并在几个电视电话会议上播放。再后来，又写了下面这篇文章，叙述了围绕问题做文章的立意过程。

“问题就是时代的口号”，这是多么博大深邃的一句话啊！刚听到这句话的时候，我立即就意识到了马克思的透彻洞察和辽远视野。

在思想巨匠面前，我的语言没有办法不贫乏，循着伟人的思维去认识问题，总能感受到自己的落差。此时只好直白地写出自己的感慨，“问题”在我这里便由压力、挑战、困难变成了时代的声音，成了“好东西”。本人为此写了一篇关于问题是个好东西的短文，表达的不是抽象的学习心得，而是自己的实践体验。

问题真的是一个好东西。在不少情况下，问题比那些包装的典型呀，编造的经验呀，打造的亮点呀，真实无数倍，好用无数倍。针对基层组织建设存在的问题，我们曾经拍了一部视频片，片长只有二十多分钟，片名就叫《问题是个好东西》。

这部视频短片播放后，引起各方面的反响。不少干部说：“多年来对这些问题已经见怪不怪，形式主义的做法已经轻车熟路。这部短片从头到尾都是问题，看了令人警醒，知道了不该怎么干，应该怎么干，比开多少次会都管用。”

表面上看，搞这部视频短片也只是一项具体工作，没什么了不起。开始我也是这样想的，没太在意。后来同事们总愿意拿这部短

片说事，到县乡调研听到的也是基层如何解决视频短片中的问题。这才提醒我，强化问题意识，确立问题导向，把问题作为时代的声音，当成求真务实的好东西，工作思路由此发生了根本性转变。

这个转变的特点是，基层基础工作要从亮点频出和经验遍地开花为装饰，转变到以问题为导向，以解决问题为着力点，抓住突出问题不放。如此转变不但有大的历史背景，而且还由于现在已经到了靠典型、靠经验、靠亮点撑面子难以奏效的时候。老问题月积年累，新问题花样翻新，如果再不正视和解决这些问题，我们就可能成为历史的罪人。

基于这样的认识，我总结出了“发现问题→研究问题→解决问题”三步走的工作方法，屡试不爽。第一步，采取一竿子插到底随机调研等手段，及时发现工作存在的问题；第二步，深入细致研究分析解构问题，而不是听风就是雨，被问题的表象误导；第三步，以务实的态度和较真的精神，着力在思路理念、方式方法、政策措施、体制机制四个层面解决问题。这三步走下来，许多问题都得到了较好的解决。

回顾把问题当成好东西的实践过程，可以看到一个很有价值的思维路径及思想脉络，这也是对马克思关于问题是时代的口号这一绝妙表述的诠释——时代的每一点一滴进步，问题总是走在它前头。发现了问题，就发现了时代变化的“沟”在哪里，“坎”在哪里；研究了问题，就研究了时代发展的方向及道路的选择；解决了问题，就推动了时代的车轮滚滚向前。

问题是个好东西，这句话可能还不太确切。当我们主动发现、深入研究、切实解决问题时，它才是名副其实的好东西。

老石的这篇文章，以“问题是个好东西”为主题，立意的目的性十

分鲜明，那就是将马克思高屋建瓴的光辉论断，自然而自如地转化成写作的宗旨。文中对问题的认知表述，紧密结合了他分管的工作实际，以求务实的精神剖析具体问题，阐述“问题就是时代的口号”的道理，思想和理论联系工作实际，其立意不但凸显了主题，同时也有效统领了全文，表明了好立意是好文章的基本前提。

立意的实质就是聚焦主题和深化主题，主题决定着文稿文章的全部内容，支配着写作脉络和结构框架，关系到表达形态及方法。写作的目的在哪里，主题就一定在哪里，主题是写作目的的聚焦点，以立意突出主题和宗旨，实际上也是为了全面实现写作的目的。

对此，我还要把问题说得更详细一些，那就是主题与标题有着不小的关系，主题通常是抽象的意念，标题则是要摆在显要位置上的。一些文稿文章的大标题，本身就是对主题的凝练浓缩，也就是以大标题的形式把主题直接写出来，小标题则是对主题进一步分类及分阶段的展开。

老石经常说：“主题要贯穿写作的全程，游离主题的内容和形式都要毫不犹豫舍弃，不能被一些枝枝蔓蔓的东西缠住手脚。讲究文采不能弄巧成拙，没有添上彩反而添了乱，文采若对主题造成干扰，那就把所谓的文采扔到垃圾堆。”根据主题拟定大小标题还有一个重要作用，便是假如写着写着下意识地出现了跑题倾向，可以回过头来对照大小标题及时发觉并把它拉回来。写作功底不深的人，比较容易犯的错误就是跑题，在岔路上越走越远，收不回来，自己还沾沾自喜，以为这便是潇洒的本事，实际上是有误的错觉。要“以意役法”“以帅统兵”的能力强，内容紧扣主题，每一句每一段都符合立意，方法和技巧全都为主题服务，不经意中写出非同寻常的好文章。

立意不能太平淡，要有较高的定位和较宽的视域，重头文稿文章

的立意尤其要深刻高远。立意既要高屋建瓴，又要脚下生根；既要富有深意，又不能深不可测；既要意味绵长，又要防止绵而无骨、长而不当。

有些人写作，不能说没有立意，不能说没有主题，但总会不知不觉掉入“全而又全”的陷阱，一写起来就没完没了、无所不包，什么都写到了、点到了，什么都写得似是而非，没有写到实质处，贪全只能搞成个大杂烩。工作报告稿如果想千方百计写全了，写得方方面面都照顾到，重点和关键点肯定会被冲淡，主题散光游离的问题难以避免。我们要自觉做到，机关公文的请示要一事一请示，报告要一题一报告，通知也要一事一通知，不能几件事情几个问题一勺烩。调研报告中最好把一个问题或一类问题写透彻，别指望一个调研报告写明白发现的所有问题。

再长的文稿文章，都只能有一个统领全文的主题，多个主题不可行，即便是两个主题也是难摆平的。写作线索可以有几条，但主线只能有一条，其他线索可以作为副线或支线。据说有的写作大家，能够在一部作品中展开两三条主线，而且各条主线互不相关，但若是深入细致分析下去，便会看到这些主线中还是有主次之分的。

强化写作主题的管用办法是，锁定一个特别重要、十分紧要的问题，选择一个独有而新鲜的角度，抓住事物的本质特征进行立意，剖析主要矛盾和深层原因，在焦点上集中发力。小严的认识有点“激进”，但确实突出了写作的重点，他认为写作就是要“抓住一点不及其余”，盯住一件事就盯到骨髓里，真正做到心无旁骛，钻进去没有二心。可能要研究的问题不止三四个，而且觉得应该写的事情也不止五六件，但必须一个个分析，一件件表述，列出优先序，先研究最重要的问题，写出最有价值的东西。

2. 构思要精致：选小切口，展大思路

构思是构建性思考，写作的构思就是对文稿进行系统思考和运筹谋划，重点解决写作主旨如何兑现的问题。现代美学家朱光潜说：“作文运思有如抽丝，在一团乱麻中拣取一个丝头，要把它从错杂纠纷的关系中抽出，有时一抽即出，有时须绕弯穿孔结，没有耐心就会使紊乱的更加紊乱。运思又如射箭，目前悬有鹄的，箭朝着鹄的发，有时一发即中，也有因为瞄准不正确，用力不适中，箭落在鹄的很远的地方，习射者须不惜努力尝试，多发总有一中。”我对朱光潜这番话的理解是，运思亦是构思，构思就是运筹写作的大思路，构建写作“鹄的”这一目标体系，通过思路运筹和框架构建，把写作的内容及形式一并谋划设计好。

构思的确如同在乱麻团中抽丝，顺利的时候可能抽得容易些，但“一抽即出”的情况实不多见，通常是一抽再抽，有时会抽错了，或者抽断了，所以不能急于求成，在构思上要舍得用心用时。要把写作目标设定在合适的距离上，太近了没啥意思，太远了力不能及。针对写作目标，瞄准的方法是“三点成一线”，靶子、标尺、准星都要在构思中设定校正好。靶子远近适中，直击有限目标，不能超出认知水平和写作能力。标尺是写作者的思想力和价值观，应当根据目标的远近调整伸缩。准星是写作的社会责任及规范准则，要照顾到读者的接受程度，不能自说自话。

构思是一项综合统筹的精致思维活动，不但要管大事要义，也要管小事详情。文稿的写作方位和路径格外需要构思，它直接关系到动笔的切口——从哪里入题？关系大思路 and 整体考虑。构思的根基是立意，但

不仅仅是立意，不能停留在立意，它能做的和要做的事情还很多，诸如写作的脉络、构架、运势、写法均需要综合统筹构思，对题材的选择，对线索的铺设，就结构层次和布局等方面问题，都得通过构思解决。

以往人们讨论构思问题时，都习惯围绕写作大的框架结构来阐述，这方面的问题已经引起了足够重视。我重点要说的是，构思的第一步要解决好切口如何选择的问题，这虽然是写作的“微观问题”，却又是写作开局的首要步骤。切口就是写作的切入点，也是构思的关节点，还是内容与形式契合的落笔处。切口虽小，关系重大。文稿搞得切口太大，可能一落笔就会发散松懈，收口的时候不得不更多地用笔墨涂抹。写作的切口要选准部位，这是构思要解决好的一个具体问题。写作切口的选择，前置条件是想写什么，若想写一个企业管理的事儿，那就不一定从企业发展规划或企业发展战略写起，可以从一个质量管理的细节写起，这样的小切口完全可以把企业管理的中观宏观问题引导出来。

小严注意到，现在一些知名企业家的演讲，不会像过去那样上来就大谈国际国内形势，而是从一两个具体经济现象切入演讲主题，巧妙引出对经济形势的判断，对企业发展战略的设想，由微观到宏观，步步深入剖析，巧妙提升认知。还有，每到毕业季，大学校长们都会演讲，也是从小切口入手。一位校长在2018年毕业典礼演讲的题目是《勇于担当，学在路上》，入题切口是一个扶贫小故事——贫困地区农民的困苦，质朴农民的希望，大山里孩子的梦想。演讲结束时，校长满怀深情地说道：“最后，再次感谢大山和山里人给我们的爱和包容，让我们谨记为国家、为民族复兴奉献与奋斗的誓言，”“从此以后，无论披星戴月、跋山涉水，无论身在何方、从事什么职业，都要远离平庸、勇于担当、学在路上。”这类构思的演讲，常常会得到受众的欢迎。近几年小严起草领导讲话稿和演讲稿，时而也会采取这种小切口的写法，不但没有影响

讲话和演讲内容的高质量高水平，而且还能把大道理讲得入脑入心。

构思切口还有专注角度的问题。有些文稿写了出来，总让人觉得差点意思，内容没有什么大问题，材料使用也没差到哪里去，那么问题很可能就是构思时忽略了切口的把握。面对同样一件事情，从左面写是激进，从右面写是保守，这是写作的“大角度”。除了左右前后正反上下，还有不同的侧面以及不同的“景深”，这是全方位的角度选择。构思切口时，角度可以有多个选项，就像切割一块牛肉，是横切还是顺切？是九十度角直切？还是四十五度角斜切？或是零度角横切？有经验的厨师会根据烹饪不同菜肴的需要选择切法。

当然了，写作切口的角度比切牛肉复杂多了，在构思过程中得三思而后行，姑且不说角度错了，就是角度稍稍偏了一点，都会对写作思路产生不小的干扰。因此，要把选择切口角度作为构思的一项重要任务，善于进行多向思维和立体思维。千里走单骑正面强攻是一种角度，剑走偏锋另辟蹊径是一种角度，正反两方面比对着分析研判又是一种角度。还有各种各样的角度，可根据写作的文体和内容来选择匹配使用。

多年以前，我在一次农村党风廉政建设座谈会上有个发言稿，切口不大，三个切口的角度都是顺着切的。

首先，谈一点认识

近年来，我国不但进入了以工补农、以城带乡的发展阶段，而且也进入了农村社会矛盾的凸显期。这是一个必须面对的现实。我在基层调研了解到，现在一些村干群关系紧张，农民群众不满意，干部的日子也不好过。

对于矛盾突出的村，只有抓好党风廉政建设工作，干群关系才能改善，农村社会才能稳定。一些地方的经验充分说明了这一点。

这次会议使我深化了对农村党风廉政建设的认识，并且进一步体会到，重视“三农”工作必须重视农村党风廉政建设。这方面工作抓好了，有利于党在农村方针政策的落实，有利于农业和农村健康发展，有利于不断改善党和政府与农民群众关系，有利于促进农村社会稳定和谐。

【写机关应用文一上来就谈认识要谈到点子上，谈得既要实度又要有高度和深度。上面这段话虽然篇幅很短，但三个“认识切口”和一个结论还是比较全面的，一是阶段性认识，二是问题性认识，三是经验性认识。结论是“四个有利于”，都是实打实的。】

其次，表明一个态度

省委省政府高度重视农村党风廉政建设，我作为分管农业农村工作的政府负责人，一定要认真贯彻落实有关部署和要求，组织协调涉农部门，积极配合纪检监察机关，做好农村党风廉政建设工作，坚持“两手抓”，做到“两不误”，确保“两促进”。

与此同时，还要抓好农口系统的党风廉政建设。我要增强责任感和使命感，对这方面的问题要敢抓敢管，真抓真管，不含糊、不推诿、不偷懒。这就是我要表明的一个态度。

【作为分管农业农村工作的政府负责人，从哪个角度入手抓农村党风廉政建设，也是需要找准工作切入点的。在这里，我的态度是“组织涉农部门，积极配合纪检监察机关，做好农村党风廉政建设工作。”这个切入点正合适，属于职责之内应做可做的工作，到了位又没越位。】

最后，有一条建议

“农村党风廉政建设是一项十分重要的基层基础工作，是上面千条线、下面一根针的工作。特别需要自上而下建立起组织领导体

制、统筹协调机制和督查落实机制。

‘一个体制’和‘两个机制’是做好工作的重要保障。建议各地把健全完善农村党风廉政建设工作体制机制作为一项重要任务来抓。在这方面有些市县已经创造了好的经验，刚才会上作了交流介绍，我们要进一步总结提炼和扎实推广。”

【如果说前面阐述认识和表明态度是“选小切口”的话，那么这条建议就可以视为“展大思路”了。从分管工作跳了出来，提出自上而下建立农村党风廉政建设的组织领导体制、统筹协调机制和督查落实机制的建议，这就把加强农村党风廉政建设的 key 问题、根本性工作提到了议程上来。因为只有把体制机制的问题解决了，农村党风廉政建设才能形成合力和富有成效。】

这篇发言稿的构思，大体上是规范的，也是比较传统的，重点是找准定位站位，把握好切入主题的角度，从分管工作职责出发来深化认识、表明态度、提出建议。立足本职工作尽职尽责，这也是构思机关应用文要准确把握的一个重要基本点。

为了把构思这件事说得形象一些，我还想推介一种有构思能力的鸟儿——喜鹊，它们筑巢的过程对写作构思有启发。我所在小区前有一株五六层楼高的老榆树，新年伊始，冰天雪地，两只年轻喜鹊就开始构思它们的家了。每天一大早小两口飞来飞去，一会儿在树顶上盘旋，一会儿站在树杈上张望，叽叽喳喳讨论得很热烈。它们筑巢的构思巧妙，选择的树杈部位既有多个支点，又留有建筑空间，考虑得甚为周到。开始是衔一些稍粗的树枝搭建框架，起初看似有些杂乱无章，两个多月后鹊巢的雏形一显现，我才看懂了那些树枝的结构性作用。接下来它们的筑巢工作愈加细腻，在附近树下寻觅被风刮断落地的树枝，挑挑拣拣，老

旧不耐用的树枝不要。筑巢工程收尾时，入口处搭建得更加精致，不大不小，喜鹊的身体刚好能顺利钻进钻出。

筑巢工作大概用了三个多月时间，春风和煦之时一座星级鹊巢便完工了。看到树枝在变绿，树叶在萌发，我才理解喜鹊赶在树叶茂密前把窝建好是必须的，而且鹊巢一定要建在落叶大树的上端，它们的施工期只能在“寒风中动工，春风中收工”。从这些分析中可领略到，喜鹊的构思能力十分高超，动脑用心的着力点与写作构思差不了多少。

构思写作，要像喜鹊构思筑巢那样，先得考虑好在什么背景和条件下工作，鹊巢必须建在根深蒂固、躯干挺拔、枝杈错落的大树上。根浅干细枝软弱不禁风的树不合适，光秃秃没枝没杈或四季常青的树再大再高也不合适。要像喜鹊那样在大树上飞来飞去，盘旋后站在高端上俯瞰，对文稿文章作出整体顶层设计。由此引申的认识是，文稿文章的根本是现实生活和工作实践，不同文体写作对这两大基础的要求虽然不同，但在根本上有相通性和相同性，虚拟写作和非虚拟写作都不可或缺。

我还观察到，喜鹊不但对筑巢依托的树坚持高标准筛选，对树枝也是精挑细选不随意的，不是见到树枝衔来就用，它们在构思时就确定了使用树枝的原则和标准。喜鹊用的树枝有长短的要求，有粗细的要求，有弯直度的要求，还有结构搭配的要求。用于基础框架的树枝要粗一些长一些，结构需要接续时还得衔一些有弯度的树枝。形成主体轮廓后，细一些短一些的树枝就成了主要建筑材料，这时筑巢工程便进入收尾阶段。有趣的是，如果看到喜鹊从基本成型的鹊巢中用力抽出一根树枝，毫不犹豫地从小树上甩下去，估计可能是这根树枝影响了鹊巢整体布局，所以才不惜力地往外抽。写作亦应如此，构思时就要对材料选择有整体考虑，并确定使用材料的原则和标准。假如写作后期发现个别内容有悖

于构思的初衷，干扰了整体布局，那就得果断撤下来。

初学写作者，经常出现的问题是形不成高端的完整构思，对内容和结构的设计缺乏顶层和整体意识，某个方面的情况或许考虑到了，但构思是零散的局部的，甚至是片面的有偏颇的。沿着这样的构思写作，可能会出现两种不好的结果：一种结果是越写越偏离初衷主旨，写得很吃力很别扭，写出来的初稿质量堪忧。另一种结果就更成问题了，某个部分可能写得不错，但其他部分就不知道从哪里落笔了，要材料没材料，要观点没观点，只好停工待料，再重新构思设计写作的施工图。尤为重要，不管是长文还是短文，不管是写专题文章还是起草工作计划，写作构思都要有大思路。这个大思路，不等同于范围的大和规模的大，它更强调系统有机构思的大开大合。

3. 提纲要实用：草拟粗纲，详列细目

立意构思的问题初步解决后，就要开始拟提纲，搭建结构框架，提炼思想观点。换个较窄的角度说，立意与构思的文字结果就是形成提纲。写作从起草提纲开始，这个基础步骤最好不要省略，如果起初图省事不拟提纲，后面写起来恐怕会费更大的劲。写作的提纲，一要管重点内容，二要管结构框架，三要管写作的切入点、着重点和结合点。抓住这“三个要管”，就可以理出文稿大的层次和主要内容了。

提纲有粗细之分，粗纲就是一开始拟出粗线条的提纲，细纲就是在粗纲之上形成详细的提纲。篇幅比较小的文稿，一般有个粗纲就够用了，但撰写工作报告稿和重要会议上领导讲话稿时，就得认真考虑细纲的问题。拟写作提纲，实用的做法是拟标题，大小标题组合在一起也就基本形成粗纲了。这是相对简单的做法。然而，标题不能和提纲完全画

等号，两者是有所区别的，却又是应当同时研究拟定的。一般的文稿设定两到三个层级标题比较合适，仅有一级标题只能解决结构“切大块”的问题，如三大块、四大块、五大块。在每大块中提炼到二级标题是合适的选择，这样可以使写作要点和重点进一步凸显，列出三级标题也未尝不可，若再细分那就得根据内容和篇幅的需要来确定了。提纲中概括的各级标题，越往上一级越要有高度，越往下一级越要有实度。

以领导讲话稿为例，通常七八千字的文稿便会设三四级标题，四千字左右的文稿设到二三级标题即可。有的讲话稿不复杂，领导上来就说“我只讲三件事”，一二三讲清楚就行了，这样的讲话二级标题都不需要提炼。有些不是特别正式的会议，领导讲话也可以平铺直叙，只要逻辑关系合情合理，思想观点正确鲜明，就不必在提纲上耗费功夫。党代会报告和政府工作报告则不可这样简单，提纲宜细不宜粗，大小标题都要认真琢磨推敲，经过主要领导认可后才能动笔起草初稿。

形象化的提纲，就是把各级标题做实做好，通过拟定标题来给文稿布局。有些会议不需要起草完整的讲话稿，而是起草一份讲话提纲即可，拿着提纲讲话的效果比照本宣科的效果好。在一次全系统的办公室主任会议上，我就是依据自己拟的一个提纲，作了关于如何抓落实的讲话。

一个时期以来，工作不落实的问题比较突出。办公室千头万绪，其中一项最重要职责就是抓落实。下面，我讲三点意见。

一、强化抓落实意识

1. 工作不落实，已成为危害至深影响甚广的大问题。
2. 一些干部拍板决断欲望强，抓落实意识和能力弱。
3. 工作不落实的症结不在于思路不对或决策不准，而在于作风

不正和能力不足。

4. 提升干部的落实力是当务之急。

5. 要把工作的关注点，由重决策轻落实转移到更加重视抓落实上来。

6. 绝不能以为，开了会发了文件，工作就得到了落实。

7. 要找准工作的着力点，拿出更多的精力抓落实。

二、把百分之九十的精力用于抓落实

1. “百分之九十与百分之十”的关系值得重视。干部百分之九十的精力要用于搞调研，百分之十的精力用来作决策就够用。

2. 这一比例关系被不少干部颠倒了，他们是决策的巨人，抓落实的矮子。

3. 在一些地方和单位，嘴上把落实叫得很响，实际是虚晃一枪。

4. 解决这类问题，一要知真情，二要说真话，三要识真人，四要用真心，五要动真格使真招。

5. 抓落实就是一个去伪存真的过程。

6. 解决不落实问题要在工作方法和领导方式作出调整。

7. 准确把握抓落实的力度。

三、通过“六抓”促进各项工作落实

1. 抓具体事项。

2. 抓责任主体。

3. 抓量化要求。

4. 抓协调。

5. 抓督查。

6. 抓问题破解。

这个讲话提纲，三大块的二十个要点形成7+7+6的格局，各部分之间未出现畸轻畸重的现象，每一个要点都力求有较强的针对性，这样有助于防止讲话的抽象空泛。前两大块的第七个要点，都具有过渡转承的功能，使块与块之间紧密衔接。第一部分的“7. 要找准工作的着力点问题，拿出更多的精力抓好落实。”第二部分的“7. 准确把握抓落实的力度。”这两个要点不但把本部分的内容收了尾，而且还分别给第二、第三部分作了导入式的铺垫。可见，这个提纲的布局是系统有机的，既顾了头也顾了尾，还照顾了各部分的照应对接，又没有刻意搞痕迹太深的“过渡装置”。

此外，我们还有必要具体分析一下粗纲与细纲的关系。粗纲主要是给文稿搭建框架，侧重解决主要内容与结构框架的匹配问题。写作应该格外看重粗纲的设计，因为粗纲出了问题会误导全部内容，影响整个写作思路的走向。粗纲基本成熟了，再进一步搞详细提纲，细纲要承前启后，前边是从粗纲来的，后边要往初稿上展开线索。细纲要侧重提炼基本判断和思想观点，使提纲不但有筋骨，还要有五脏六腑。从粗纲到细纲，判断和观点要逐步具体化，不要怕在细纲上多花精力，也不要急于起草全文。细纲若没搞明白理通透，写得再快再多也没什么用。如果有关材料准备得不充分，思想认识上有偏颇，在拟粗纲列细目上偷懒，匆匆忙忙动手写初稿，十次有九次会半途而废，到头来还得重新补提纲的课。

在这过程中，要注意一个技术性细节，对详细提纲的三四级标题不一定过早雕琢，可以先把想表达的观点做个大致归纳放在那里，然后不断进行校准完善提炼。讲话稿的全文写得差不多了，再来细抠三四级标题，会有“柳暗花明又一村”的感觉。此时精雕细刻，已经有了坚实的思想基础和文字基础，回过头来从各部分实质内容中萃取标题，如同

“打到哪儿指到哪儿”，目标绝对不会搞错。越是层级低的标题，这种感觉会越来越明显。

我的主张是，提纲可以早一些出手，但初稿晚一些出手为好。这也契合了古人所说“大匠不示人以璞”的理念。提纲早一点拟出来，送给主管和领导审阅把关提出意见，后面的写作可以少走弯路。初稿稍晚一些出手，精心打磨的时间充裕，主管和领导看到第一印象比较好。无论是粗纲还是细纲，都应该有一定的包容度和开放度，不能用提纲捆住自己的手脚。我在写作的前半段，通常会一方面按照提纲认真写，使劲往提纲里装思想观点和事实事例；另一方面还会根据写作的进展和变化，反过来继续调整完善提纲，“展开主题”与“完善提纲”相互促进。写作的最佳状态是“神龙见首不见尾”，到写作的后半段粗纲细目都不见了，剩下的是一篇质量较高的文章。

第四讲
材料 结构 语言



1. 货真价实的材料：丰富深刻

写作离不开材料，也许正因为如此，在机关单位会把撰写文稿称为“写材料”。在交流起草文稿感受时，老石喜欢把写作比喻为建大楼，必须有钢筋有水泥，有沙有石有砖有瓦，还要有窗有门等预制件，有电缆电线有上下水管等各种网线管线，有各种面板及涂料等装饰材料。在我的眼里，写作更像是在厨房煮饭炒菜，应该有米有面有水，有鱼有肉有青菜，还要有盐有油有醋。再简单不过的情形是，如果做饭没有米没有面，做菜只有油盐没有青菜和肉类，饭菜就都做不成。

事实是文稿、文章的基础材料，可以说是写作的命根子，非虚拟写作绝不允许编造事实，即便是虚拟写作也不能离事实太远。诚然，材料不是拿来就能用的，有些要慎用或少用，有些要专用或活用，有些则根本不能用。摆事实是写文章的“常规武器”，每个写作者都要有这个基本功。摆事实就是把事实写清楚，把情况线索写真切，立足于用真材料写作。摆出来的事实，还要详略得当，宜详则详，宜略则略。

非虚拟写作，特别是机关应用文写作，有一个必须坚持的原则，那就是确保材料的真实和态度的诚实。要坚守住这个原则，对事实和真相要尊重，下笔的时候要有敬畏之心，坚持写实写真写精准。货真才能价实，材料的真方能保证写作的真，材料如果是假的或经不起检验，写出来的东西肯定站不住脚。诚实的写作，就不能偷工减料、层层批发或者外包，也不能拿着支离破碎的材料生硬地往一起堆砌，而是要把各种材料科学合理有机组合在一起。

真认知和真感受，也是各种文体写作的基础性材料。这里说的真认知和真感受是两个大的概念，即如做米饭不但需要米，而且还需要水。人们对于水容容易视而不见，但它绝对是必需品——真认知和真感受，就是写作的“水性材料”。只有米没有水，也是做不成饭的，有了“水”才能把写作的“饭”煮熟煮香煮出营养来。

占有和使用的材料，必须经过收集积累、筛选甄别、提炼加工这几个主要工序。眼中要有材料，对到手的材料要认真研究判断，像沙里淘金和冶炼矿石那样提纯萃取，根据写作需求深加工细打磨。写作的材料可以有多种来源，要靠平时的收集积累整理，也要靠接到写作任务后的突击查找。在笔杆子眼里，到处都有可供写作的材料，随见随取，运用自如。老石曾经根据马路口的信号灯（真情况），以及他在等待绿灯的心理活动（真认知、真感受），写了一篇小短文。

面对红黄绿三盏灯

场景一：驾车过路口，轮到自己却亮了红灯。稳稳停车，愉快地想：“下个绿灯，第一名就是我。”

场景二：车流滚滚，黄灯骤亮。我瞬间犹豫：“闯还是不闯？”侥幸的心理一闪而过，冒险欲行又止。黄灯即警示，规矩该守必守。

场景三：绿灯亮起，我留心观察，起步快行，想让后边的车多过几辆。绿灯之下，晃晃悠悠，有碍于人，无利于己，何必如此？

面对三盏灯的态度，应成为行车者的自我修养，亦可当作处世为人的日常习惯。

有关用活材料这件事，茅盾介绍过一个简单好用的方法——“拉拉扯扯法”，对写作具有一定普适性。即从甲拉扯到乙，从近拉扯到远，

从低拉扯到高，从自然现象拉扯到社会现象，从此领域拉扯到彼领域。老石把交通规则红黄绿灯的三个场景，后来用到干部推荐提拔的现象及规律上，“小材大用”“一材多用”“用活用新”，使用的也是矛盾的“拉扯扯法”。材料的灵活运用，就是这么简单和有效，只要用心留意，写作材料到处都有。

获得货真价实的材料，需要经常做深入细致的调查研究，听真话、看真情、联系群众，了解真情况，形成真认知，体验真感受。对于机关单位文稿起草工作来说，调查研究是获得丰富深刻材料的主渠道，其他任何渠道都替代不了。

使用材料一定要紧扣主题，与主题无关的材料再好也不能用——收集材料多多益善，取舍材料要“挑肥拣瘦”。起草机关应用文，材料与观点协调统一尤为重要，精选材料的高质量写作，本身就已经蕴含了观点和判断。一些写作者易犯的错误是，自己以为有价值的材料，不管与主题有无关联，都使劲罗列充填，这样势必画蛇添足。另一种不妥的写法是，用两三个材料已经足以说明问题了，却非要把六七个雷同的材料塞进一份文稿，造成材料重复叠加。

有些文稿的毛病是，只堆放重重叠叠的材料，缺乏思想观点和判断主张，不知这些材料要说明什么问题；反过来写到思想观点和判断主张，又没有厚实材料支撑，干瘪无力，骨瘦如柴。出现上述这些问题，都是驾驭材料能力不足所致。起草者要把握好虚实结合的尺度，观点主张的抽象与鲜活材料的具体应当相得益彰，特别要努力夯实将材料与判断深度融合的写作功底。

清代大画家郑板桥谈画竹，讲了三个不同情境的竹：一曰“眼中之竹”，二曰“胸中之竹”，三曰“手中之竹”。他的意思是，竹子的存在是客观事实，但在人的主观意识面前，眼中的竹子、胸中的竹子、手中

的竹子有所不同，经过“格物致知”的转换之后，均有各自境界。写作与画竹子相似相近，竹子作为写作的材料，要用眼睛观察它，用心“格物致知”它，用笔用电脑描写它，经过这些写作程序，此竹子就不是彼竹子了，但本质上仍然是竹子。也就是说，写作的材料不能单摆浮搁，要过眼、过脑、过手，写出来的东西不能粗制滥造，不能偏见偏识，要写出本质的真实，力求率真逼真归真超真。

对写作材料进行提炼加工，解剖麻雀的办法是可以经常使用的，但不能图方便解剖一只是麻雀，再解剖一只又是麻雀。写作状态下，解剖三五十只麻雀与解剖两三只麻雀差不多是一样的收获。如果一定要继续解剖，那就换一只小白鼠，或换一只青蛙，这样便会不断有新收获。写作材料应当具有多样性，重复写几十只麻雀，不如写一只小麻雀、一只小白鼠、一只青蛙。具体到机关应用文，反映的情况要分类表述，提出的问题要查找分析多重原因，部署工作要采取针对性强的多项措施，确立思想观点要用不同的典型事例解析论证。

我们在写作中使用的材料，还有一个重要要素构成，那就是数据及其比例的有效运用。经济工作的文稿特别需要数据及比例支撑，社会类、政治类、党建类的文稿也有此需求，记叙文、议论文、说明文都程度不同需要数据及比例的丰富和充实。那些抽象的叙述、议论和说明，均不如具体的数据及比例有真切的“实在感”。我曾经写过一篇分析经济形势的报告，副标题就是“用新出炉的数据说话”，通篇都是列举数据和分析数据，在数据基础上计算一些百分比及增减幅度等，对经济形势的判断就寓于翔实的数据及比例之中了。

2. 朴实睿智的语言：精辟得体

当下有一种不好的文风，某些写作者喜欢用复杂的语言表达简单的事情或道理，似乎很怕别人看懂了，其实这是在显摆所谓的学问。正确的写法应该相反，那就是要树立纯朴简约的文风，用精准的词句表达复杂的事情或道理，这才是笔杆子的真本事。写作要尽量使用朴实的语言，机关应用文更要有话直说、真话实说。

什么是朴实的语言？用排除法可以回答这个问题，即少用修饰语，忌用生僻词，不绕圈子，不赶时髦，不追求辞藻华丽，不搞文字游戏，也不硬凑合辙押韵的“四六句”，与那些晦涩难懂的语言拉开距离。各种文体的语言都要清爽简练，没有空话虚话废话，不用太长的句子，不能打开话匣子“拉长篇”。语言要新鲜生动，不能死气沉沉，也不能卖弄文墨，标新立异，拖泥带水，车轱辘话反复讲，啰哩啰唆惹人烦。事实上，生动灵活地使用民间语言，完全可以把高深的道理讲明白。

文字表达还要在语言的个性化上下功夫。千篇一律，千人一面，像和尚念经一样，没有任何特点和个性，读起来听起来味同嚼蜡，对受众是一种精神折磨。特别是领导讲话稿，要多讲真话实话管用的话，内容上要充满正念和正能量，语言上要体现本色本真的个性特点。2013年全国各地都在开展党的群众路线教育实践活动，老石所在省的有关部门也成立了活动办公室，在活动办全体成员会议上，他作了一次显露个性的讲话。

同志们下午好！

中央要求转会风、改话风。今天，我想换一种话语表达方式，

讲讲“梦想、责任、发动机”这三件事。

【这篇讲话的开头，紧扣反对“四风”这个主题，给活动办的同志们先打一个招呼，今天是要换一种话语表达方式讲话的。】

第一件事，我有个很现实梦想

我的梦想很现实，听起来就是一项工作，可能尚未达到梦想的境界。是的，一方面，我真的希望它能梦想成真；另一方面，我真的不希望这也算得上是梦想，本来它就应该是我们党执政为民的现实情况。可惜现在还不是。那么，我的梦想到底是什么呢？很简单，但也很沉重。我梦想着流行多年的“四风”不再贻误党的事业。

我梦想有朝一日“四风”被扫除干净，政治生态和社会环境清新，党风政风民风清正，那将是多么幸福、美好、和谐的盛世景象啊！产生如此梦想，也是自我反思的结果。前些年，我既是形式主义、官僚主义的制作者，同时也是“四风”的受害者。制作者最知其产品之弊，受害者最能感受到切肤之痛。

最近，我总是想，劳民伤财的形式主义，不负责任的官僚主义，何时才能到头呢！今天在这个场合，我痛快说出了自己的心底之梦，为的是一个真诚沟通，求的是一个相互理解，盼的是一个思想共识。那就是希望大家共同努力，坚决扫除“四风”。

【老石在讲话的开头，就严厉抨击了“四风”现象。他的梦想很现实，与眼前的工作密切相关，就是希望“四风”“不再贻误党的事业”。】

第二件事，我们有共同的责任

这次活动关系重大，意义非凡，各界相当关注，群众寄予厚望。大家从不同机关走到一起，承担着不可推卸的共同责任，那就是绝不能让这次教育实践活动在我们手里走过场。认真完成各项任

务，绝不许走过场，要成为我们履行职责必守的底线。我们的共同责任就在这里。

借此机会，我还要说明什么样的工作方式是好方式。几天前，活动办一位同志累倒在岗位上，我很内疚和自责。他的精神值得学习，但是大家一定要调整好工作方式。累是要累一些，但不能超过极限。把干部累垮了的工作方式，肯定不是好方式。

活动办的工作方式应该是：认真而不苛求，抓紧而不忙乱，尊重而不责怪，合作而不推诿，务实而不虚张。这种工作方式，对于形成抓落实的合力，确保不走过场十分必要。

【老石对活动的要求讲得确切又入情入理，而且是围绕着反“四风”的主题，从梦想讲到活动办的责任。接着提出改进工作方式的考虑，每一条只有五六个字，简洁到位。】

第三件事，活动办要成为一部发动机

我觉得，可以用“四个部”来定位活动办的功能：中央决策的执行部，省委部署的参谋部，活动领导小组的督查落实部，沟通联系有关各方的协调推进部。具体来说，活动办还是运转中枢、调度中心、总控室。形象比喻，我们的活动办，应该是一部高效运转的发动机。

本次组建活动办，着力强化纵向指令驱动系统和横向耦合协调机制，充分发挥各机关“大机器”的职能作用。为此，活动办正在抓紧构建一个纵向到底的指令驱动系统。对上，接受省委和中央督导组的运转指令；对下，传导驱动全省136个活动单位。活动办要在纵向指令驱动系统的枢纽点上发力。与此同时，还要建立和完善两个序列的耦合协调机制。一个序列的机制是，通过联络组紧密对接省委派出的18个督导组，以此来贯彻落实中央和省委的部署要

求。另一个序列的机制是，省委四个机关耦合协调机制，活动办要紧紧依靠省纪委、省委办公厅、省委组织部、省委宣传部等机关，开展好工作。

【在这段文字中，实质内容有创新，表述上也有独特风格，用恰当比喻强化了讲话效果。增强了讲话说服力。可见，借用比喻进行形象说理是一种好方法，能够把抽象深刻的道理说明白，有利于克服语言的干瘪枯燥，使道理变得生动形象。】

在论证和语言选用方面，援引权威论述也是写作的一种有力有效表达方式。我们都习惯引用马克思、恩格斯、列宁的语言，也经常引用毛泽东、邓小平的语言，有时还引用牛顿、爱因斯坦、钱学森的语言，也偶尔引用莎士比亚、托尔斯泰、鲁迅的语言。这些语言有权威、有分量、有共识，可以作为论证思想观点的重要依据。前些年，我曾经引用毛泽东的一句话，作了一篇小短文。

官气是一种低级趣味

闲暇读书，重温毛泽东同志的论述：“官气是一种低级趣味……这是最低级的趣味。”语实意深，值得思省。

低级趣味、最低级的趣味，的确是官气的结症。从政最忌趣味低级，以官气显权威乃小人得志。趣味低下，官气过大，损害政府形象，群众讨厌至极。

执政为民，榜样的力量无穷。我们要学陈家顺，当“农民工局长”；领导干部要学杨善洲，做“泥腿子书记”。甘当公仆，不沾官气，远离低级趣味，就能知民情、合民意、得民心。

我以毛泽东的这句话作为文章的标题，将“官气”描述为“小人得志”“趣味低下”，面目可憎。依据毛泽东的论述，“官气”与“最低级趣味”是“穿着一条裤子”，所以要捆在一起抨击。同时，以“农民工局长”“泥腿子书记”为榜样，亮出了自己的观点。

3. 纵横捭阖的结构：条理清晰

据我了解，老石写作历来不太注重语言技巧，也不太注重情景编排，但非常注重结构的设计和搭建。他一直都认为，主题确定之后，接下来最重要的工作非结构设计和搭建莫属，结构问题解决得不好，写作的高楼大厦就没法建牢靠。设计和搭建结构，像画一张图纸，又像编一个筐，还像织一张网。结构是文稿文章的骨骼框架，血肉筋脉都要组织在骨骼框架上，必须予以优先考虑和整体筹划。

西方现代哲学，有一种方法论叫作结构主义，对此我无意成体系接受它的那些复杂理念，但还是想从中汲取点有用的观点，并且作些借题发挥。结构主义代表人物路德维希·维特根斯坦早在1922年就写道：“世界是由许多‘状态’构成的总体，每一个‘状态’是一条众多事物组成的锁链，它们处于确定的关系之中，这个关系就是‘状态’的结构。”维特根斯坦的这段话，指出了世界的总体构成特征，强调了关系的重要性，而且把“状态”和“关系”放置在了“结构”之上。

阅读有关书籍我还注意到，结构主义最初主要用于语言学研究领域，可见它一产生就与写作保持着某种渊源关系。我这里借用维特根斯坦使用的三个关键词，来给写作结构问题做些实用性解读。第一个关键词是“状态”。关于文稿文章的存在方式，可以将它们视为有序的、立体的、运动的“状态”，好文稿好文章的结构“状态”都是纵横捭阖的。

第二个关键词是“关系”。写作的“状态”不是单一事物的孤立存在，而是众多事物装配连接的综合存在；不是积木式的堆积存在，而是处于相互制约并变化着的关系存在。科学合理的结构，必然呈现为若干“关系”的优化组合，若能把这些“关系”理顺了，文稿的结构便顺当了，内容和形式也就跟着通顺了。第三个关键词是“锁链”。写作过程的结构特征，表现为一环紧扣一环的“锁链”状态，但这种“锁链”状态不是冷冰冰的，不是硬碰硬连在一起的，它们特别像化学分子式的结构链，在写作中要时刻抓住这些有机的结构链往前走。

为了深入说明问题，这里再用前面的“鸟巢”作进一步比喻求证。文稿文章的结构，不应该是密封的坛子罐子，它最好是大小合适、遮风挡雨、出入方便、美观实用的鸟巢，“鸟蛋”下在巢里能孵出健康快乐的小鸟。筑巢的构造要精心设计，搭建时要先把底部筑严实，千万不能让写作的“鸟蛋”掉下去。总体形状应是椭圆形的，具体部位和小微结构又是错落有致有棱有角的，漂亮好看只是一个方面，更重要的是实用好用耐用。

老石时常和小严讨论结构问题，他认为结构是文稿文章的四梁八柱，有了稳妥结实周正的四梁八柱，内容就有了宽敞舒适的表达空间，形式也就有了锦上添花的展示舞台。老石说：“结构是最主要、最基本的形式，它对内容的作用是基础性的，某种程度上也是决定性的。结构还是写作的地基，如果不小心把地基打歪了，房子肯定也会盖歪。结构安排要科学合理严谨，内容之间要彼此相呼应，通过结构的搭建使各部分内容串联整合在一起。结构关联要紧凑，层次递进要分明，自觉服从服务于内容，不能因结构的松散，影响到内容的精确和深刻。”

在大的分类上，结构可以分为纵向和横向两大类。小严的概括是，

纵向结构呈现“递进性”特征，横向结构呈现“板块式”特征。一些大笔杆子能够把纵向结构与横向结构应用到一篇文章中，这种“交叉有机结构”驾驭起来难度较大，但也不是不可涉足的禁区。不同内容和文体，可采取相同的结构；同一内容和文体，可采取不同的结构，这就是结构的弹性特质与多向选择。总的来说，结构不要过于复杂，结构越简约干净利索，文字表达越容易清新明了精练。

多数情况下，结构均呈现为层级状态分布，逻辑性是内在的，层级性是外在的，文稿文章无论长短，应有的逻辑性和层级性是基本要求，不可掉以轻心。写作总要有有一个主框架，要阐述的思想和观点，应该在这个主框架中展开，写出来的文字才能呈现出较好的结构层级。一篇博士论文，可能需要五六级标题，也就是五六个层级。下发一份会议通知，甚至不需要标题，但层级还是要有的。在主框架中分层级表达内容，如同建一幢大楼，应当根据它的功能和容积率来设计大楼的层级。楼不是越高越好，写作不是层级越多越好；反之也不是层级越少越好，亦不可以抛开层级不管不顾。即便是一件简单事情，写成文字的每句话都应该一层一层把意思表达出来。

换个角度来看，结构还可分为有形结构和无形结构两种。有形结构通常以各级标题为特征，不用解释就可以看得清楚。无形结构虽然一眼看不出明显的结构形态，但实质性框架的奥妙深藏其中，结构层级仍然分明，内容在其路径下循序渐进，就像人的身体，有骨而不露，但骨架又是客观存在的，脉络是自然从容贯通的。相比之下，那些刻意用标题强化结构的文章，会给人留下生拉硬拽的印象，弄不好还会导致内容牵强附会，不如无形结构那样自然流畅。

各种文体的结构，都要符合事物发展规律，适应强化主题的整体需要，便于对事物、情况、问题和观点的有序阐述。有些短小精悍的文

稿，尤其是一些名人的演讲稿，从表面上看无所谓结构，没有大标题的统领，也没有小标题的分割界定，但从形式到内容行云流水般清爽舒展，这其中便有一种无形结构在起着作用。好的结构都是互联互通的，气脉一体相承，背后起支配作用的是事件与人物、判断与论据、景色与思绪的必然联系，大小由之、宽窄由之，收放自如。

不少文稿硬性搞成三大块布局——归纳情况（问题），分析原因（利弊），提出意见建议（措施）。这种结构在机关文稿中比较多见，领导讲话稿三大块，调查报告稿三大块，工作汇报稿也统统都是三大块。这里不是否定三大块结构，而是提倡从实际需要出发设计结构，避免结构上单一死板固化。

我的建议是，机关应用文最好有一条写一条，不受必须三大块、四大块等结构套路的局限。把问题和原因一起写，把工作按内在逻辑进行条理化排列，可以少费一些口舌，还能把观点阐述得更深刻。演讲稿尤其要避免大而不当的结构惯性，层级不要头绪过多，框架不可松垮零碎，在内容和形式上都应该是务实的。下面是老石 2009 年在生态兴省高层论坛上的演讲稿。

尊敬的各位专家，各位朋友，各位同志：

大家上午好！

我省“绿色转型、林业崛起、生态兴省”论坛，今天在这里隆重举办。著名专家学者，各方有识之士，将奉献一坛生态美景。这次论坛的定位是，生态战略之坛，林业振兴之坛，呼唤绿色、迎接春天、开辟美好未来之坛。我们要通过这次论坛，形成高度的生态兴省共识，营造强大的绿色转型态势。我讲五点感想，可能占用大家七分钟时间。

第一，我讲一讲去年的两个会议。一是全国造林绿化现场会在我省召开，盛况空前，成效显著，各省反响强烈，我省荣获全国造林绿化唯一的突出贡献奖。二是省委书记和省长在省委林业工作会议上，提出了实施生态兴省战略的愿景构想。这两个会议，标志着我省林业步入了快速发展、全面提升的新轨道，进入了绿色转型、生态兴省的新时期。

第二，我想讲一个重要关系。今天，我可以什么都不讲，但是我一定要讲一讲林业和生态的关系。这个关系简要地说，就是没有林业就没有生态。许多地方不搞植树造林，生态建设就是一句空话。林业是生态之本，生态之基，生态之母。那么，生态是什么呢？生态是林业最亲的一个儿子。

第三，我讲两个故事。一个故事发生在五天前，我通过网络与十多名农民对话交流，当时有一万农民在线，谈论的话题具体务实，场面感人。最令人惊叹的是一位农民提出个问题，他问我碳汇造林怎样才能与退耕还林结合起来？国家和省里是不是可以制定这方面的鼓励政策？他恳切地说，我们这里太需要植树造林了。山里的普通农民能提出碳汇造林，能想到与退耕还林相结合的政策建议，实在是了不起啊！

还有一个故事，发生在四天前，一位军人来到我的办公室，先是敬了一个军礼，然后送上一本画册。他到底要干什么呢？事情其实很简单。这位省军区的师职干部马上就要退休了，他说自己什么都不想干，就想回老家去种树。

这两个故事说明，我省林业生态建设的社会基础是多么深厚，干部群众发展林业的愿望是多么强烈。此时此刻，我想起了一个问题，我们中国共产党最宝贵的经验是什么？答案是，人民群众期盼

的事情，我们就一定要认真干，就一定要干成功。

第四，介绍一下林业生态省建设的阶段性目标。从今年开始，要用十年的时间，初步建成林业生态省。大体分两个阶段，五年实现绿色转型，十年实现生态兴省。我提交的论文中，初步设计了十项指标，仅供大家参考。

第五，还要说说我自己。大家都知道，本人是交流来的干部。祖籍大槐树，老家在山东。屈指算来，到省里工作已四个春秋。我坦诚地告诉大家自己今后的去留：我要在这里落地归根——要像国槐、杨柳那样，深深扎根在母亲河两岸，要像柠条、沙棘那样，执着生长在黄土高原。

就我的年龄来说，还可以在省政府工作五年。未来的五年，其他事情可能会少干一些，但林业生态省建设，我要竭尽全力干到底。

谢谢同志们！

这篇演讲结构紧凑严实，第一点感想以两个重要会议为标志作出了全省生态建设进入新轨道和新时期的判断；第二、第三点感想讲了一个关系和两个故事，把意义重大的理论问题讲得亲切通俗，把干部群众植树造林的强烈愿望讲得感人至深；第四点感想字数不多，简单概括了林业生态省建设的阶段性目标，简略得如此彻底，内涵却非常丰富；第五点感想情真意切，表明投身林业生态建设的真诚态度和坚定决心，“未来五年”“竭尽全力干到底”，五点感想即五个部分，结构的层级适中，不过多也不显少。

第五讲

叙述 议论 说明



1. 叙述：求实求真，情真意切

叙述是语言文字表达的基本方式，散文随笔描写一件事或一个人需要叙述，调研报告反映一个情况或一个问题也需要叙述。记叙文离不开叙述，议论文、说明文时常都会采取叙述的方式进行表达。议论文如果只有抽象议论，没有具体叙述，必然是单调乏味的。定义、定论、定理这些抽象的概念，有了生动准确的叙述才更好理解掌握，凭借叙述事实事例能够把道理讲得更有灵气。至于情形、状态、感觉、事件、故事这些情况，那就更得依靠叙述写清楚了。只有粗线条的介绍，没有具体叙述的说明文，作者可能自以为写得挺好了，但别人不一定能看明白。不少情况下，说明本身也是叙述。

非虚拟写作，必须以事实事例为基础、为依据、为主脉，事实事例是使文稿文章得以真实翔实的“经济基础”，观点见解和判断结论等则是确保写作质量的“上层建筑”。马克思主义哲学原理告诉我们，“上层建筑”必然依赖于“经济基础”而存在并发挥作用。文稿文章的论点论据论断，若能做到根基上真实可信可靠，便有可能构成思想和道义的力量。“事实胜于雄辩”“事例胜于概念”，说的也是这方面的道理。孔子的《春秋》笔法，微言大义，要领就是两个字的不同排序，即“实写”与“写实”——只写本质性的事实，用事实揭示本质，不作额外的褒贬评价，立场和倾向就在实写与写实的叙述之中。

写作的一个基本目的，就是致力于求实求真，叙述的生命力直接表现为实和真，写文稿做文章就是要在这两个根本点上发力。写作者应当尽最大努力写实话真话，写感人至深、精辟管用的话。写作中叙述事实

事例必须是真实的，掺不得半点虚假，绝不允许歪曲、篡改和颠倒。写实写真的基本方法便是写真实的人，具体的事物，客观的环境，实际的过程和结果。

相对比较而言，写真比写实有着更丰富的内涵与外延，也更需要写作的真性情和真功夫。“真”包括事实的真相真情，以及从事实中总结出来的规律、提炼出来的真理，还包括认真、率真、逼真、较真的写作态度。特别是那些描写、抒情、议论、发感慨的表述，真情和真诚时时处处不可或缺。

关于“求真”这件事，庄子的态度格外坚定，毫不妥协：“真者，精诚之至也。不精不诚，不能动人。故强哭者虽悲不哀；强怒者虽严不威；强笑者虽笑不和。”庄子平常表现都是喜怒笑骂皆文章的劲头，但说到“真”的话题时马上满脸严肃——真是开不得玩笑的。非虚拟写作尤其要用真心真意真诚，写出真事真情真理。

叙述有一个很好的形式，那就是讲故事。虚拟写作就是讲故事，非虚构写作也要学会讲故事，但不要违背事实造故事凑故事。故事用第一人称讲最有感染力，不需借用别人来转述，这样会增强真实、生动、亲切的感觉。讲的故事若与自己毫不相干，再生动再玄妙也没有意义。如果讲故事能联系思想实际和工作实际，其价值便会进一步转化升值。

2. 议论：文以载道，注意方法

“文以载道”是各类写作通用的基本认知。写作的初衷便是使人明白道理，在文章中通过论点、论据及论证讲道理，这在机关应用文中尤为清楚。写作中的议论，要设法寻找认识事物、评价是非的共同点，运

用好能够使人们产生理念共识的材料。拿出的论据，假如读者不认可，那就说服不了人、打动不了人。论据的数量要有，质量更要高，证明论点仅有一个论据，那就会显得单薄，若能使用两三个不同性质、不同角度的论据，证明一个深刻的论点，功效就会大大提高。关系到事物实质和发展规律的道理，个案论说要鞭辟入里，综合论证要有据有力有效，同时要把与之相关的道理联系起来写。

机关应用文的立论方法，主要有归纳法、演绎法、类比法、因果法和举例法五种。先简要说一说归纳法、演绎法和类比法。归纳法是由特殊到一般，从具有代表性、典型性的事物中抽取性质相同的元素，反映事物发展变化的规律或趋势。演绎法是由一般到特殊，以已知结论为判断事物的前提，对具体事物作出分析研判。梁启超说：“演绎的推法，是‘举一隅则以三隅反’，是‘闻一以知二，闻一以知十’。”他对演绎法的描述通俗易懂。类比法也是以已知为前提，但并非是从一般到特殊，而是拿属性相同的事物进行比较论证，也就是同类元素之间的比较论证。上述三种方法有些接近，在议论过程中可以综合运用，不必过于在意它们之间的区别。

再具体说一说因果法和举例法。工作总结和调研报告等文稿，往往会采取因果法进行论证分析——用因果关系论证事物之间的联系，分析问题和指导实际工作。阐述取得成绩的原因时，可以把怎么抓工作的主要措施摆出来，措施与成绩的因果关系就不言自明了。换言之，产生问题的原因，也能够从结果中反向推导出来，比如连续发生重大生产事故，很可能就是由于安全生产责任制未落实。因果法并不是简单地以因证果，或者以一因证一果，真实情况总会比因果公式复杂得多。我们从有深度的文稿、文章中可以看到，高质量的因果分析经常是多因多果，多果多因，一因多果，一果多因。总结一个突发事件的教训，若能深入

调研就会发现，既有近期“导火索”的直接原因，也有阴差阳错的间接原因，还会有积重难返的深层次原因。一个结果可能是几个原因叠加而成，诸种因素碰到一起才能导致一个结果，把其中的根本原因写清楚了，议论的分量便会随之加重。

在机关应用文中，比较适宜使用举例法说明情况问题和对工作作出评价及安排，那些没有事例的文稿文章厚重不起来，列举事例单一也难以支撑观点。判断和评价要举出具体的事例印证，否则就会变成空穴来风，站不稳立不住。总结成绩和经验，一般都会用举例法加以证明，不然的话就可能给人不实的感觉。研究分析问题，特别适用举例法。比如，下面关于党建工作形式主义问题的分析。

党建形式主义问题突出。一是为了搞活动而搞活动，甚至变了味。某党支部每个月安排一次党日活动，一年搞12次，其中9次是健步走、看电影，甚至是到外地观光游览。有的支部甚至把党员聚餐都当成组织活动统计了。二是为了留痕而造假，水分比较大。各党支部多数都安排专人搞留痕工作，会议没开、活动没搞，但痕迹还是留下了。随机抽查核对17个支部的三会一课记录，11个支部的记录有明显造假痕迹。三是考核指标复杂化，结果不真实。从机关部门到基层班组，均依据210个指标评比打分，内容无区别，量化的科学性差。由于党员的构成不同，3个退休干部职工支部考核的几十个指标都打了零分。

小严运用举例法，支撑了一个大评价和三个小评价。一个大评价就是大标题，即“党建形式主义问题突出”；三个小评价就是三个小标题，即“为了搞活动而搞活动”“为了留痕而造假”“考核指标复杂化”。小

严举出的典型事例都不是孤例，而是具有一定普遍性的典型事例，引用相关数据证明存在的问题均不是个别现象。

3. 说明：言简意赅，特点突出

在写作活动中，说明作为重要的表达方式，说明文作为重要的文体种类，都是不可忽视的。如对某一问题的说明，对某一地方或单位情况的说明，对某一文件起草或法规立法的说明等，都是非常重要的机关应用文。说明这种表述方式，不仅是说明文专用的，它在记叙文、议论文中也会经常使用。有些文稿文章本身不是说明文，但其中会时常采用说明的表述方式，与叙述及论述融合在一起发挥重要作用。写说明文，要注意以下几个要点。

一是撰写说明文，主要考验起草者的系统分析能力和综合概括能力。比如，可参照陆游“久则论略，近则论详；略则举大，详则举小”的提法。

二是起草介绍情况类的说明文，视野要开阔，不能坐井观天，也不可露出“王婆卖瓜”之气。应该有长不掩长，有短不护短。

三是说明文不但要概括历史和现实，介绍情况、缘由、景物等特征，而且还应该展示趋势和前景，不妨作出一些动态预判，把静物写鲜活，使现实与愿景对接，给人以希望和信心。

第六讲 规范性公文的写法



1. 公文写作概要

我在这里使用的是“大公文”概念，机关应用文、企事业单位文字材料，经济合同、法律文书等都可视为公文。反对文山会海确有必要，但不能因此否定公文的重要作用，各级机关指导工作离不开公文这个重要载体。

一个时期以来，公文存在“多、长、低”三个问题，造成了不良影响。一是过多。不但数量多，而且有些文件没有实质内容。二是过长。从形式到内容搞得非常复杂烦琐，一件事硬拆分成几件事写。本来用一两个层次就能说明白的东西，非得用四五个层次拉长了说。几百字就能说清楚的事，非得写上几千字。三是质量低。情况没写明白，问题没分析透，工作没摆布清，提的要求操作性差。

公文过多过长的比较好克服，这些主要是“量”及“度”的问题，采取一些行政手段便可有效解决，但质量问题解决起来难度会大一些，不可能一蹴而就，需要起草人员和有关领导长期努力，从上到下齐心协力攻克这个难题。《党政机关公文处理工作条例》的要求是，切实做到“内容简洁，主题突出，观点鲜明，结构严谨，表述准确，文字精练”。为此应准确把握以下三个要点，着力提高公文质量。

第一，准确把握公文的政治性和政策性。几乎所有公文都带有一定的政治属性。公文涉及党和国家（地方）公共事务，涉及企事业单位决策管理事务，尤其是党政机关的公文，政治性要求则更高更严格。比如《中共中央关于加强党的政治建设的意见》，六个部分共二十条，围绕党的政治建设提出了明确要求和重要举措，其政治性格外鲜明。

即使在公文的标题上和内容里没有使用“政治”这一词语，但与政治有密切关系。小严在县政府办公室工作时，起草过关于加强交通安全的文件，他体会到其内容关系人民群众的生命安全，关系政府的社会治理责任，起草这一文件时不能单纯就交通说交通、就安全说安全，而是要站在坚持党的根本宗旨、履行政府职责的政治高度，对落实交通安全责任作出具体安排，政治性的要求必然蕴含其中。

毛泽东有句名言：“政策和策略是党的生命，各级领导同志务必充分注意，万万不可粗心大意。”党政机关的一项重要职能就是研究制定政策，而政策的形成、传播、贯彻、实施都需要公文的运作承载。公文本身就有一类是政策性文件，机关的层级越高，公文的政策性内容越突出。起草政策性公文，不但关乎改革发展稳定，还关乎千家万户方方面面的利益，不但要管当前，还要管长远，所以“万万不可粗心大意”。要非同一般地重视政策性公文起草，经常进行深入系统的调查研究，广泛听取各方面意见，文稿的每一条、每一句话、每一个字都要仔细推敲，做到符合国家意志和人民群众意愿。

政策性公文之外，其他公文的政策性要素可能是潜在的，但又是具有政策效应的，因此也不能疏忽轻视。无论是政策性公文，还是公文中的政策性要素，都要充分考虑有关政策之间的衔接配套，此政策不能与彼政策有矛盾，以防政策相互错位或“打架”，起草修改过程中要有较高定位和较宽视野。制发公文要精益求精、慎之又慎，日常事务或临时工作，不宜轻易搞成政策规定，出台政策要避免草率随意和短期行为。

第二，准确把握公文的规范性和权威性。在所有文体中，公文的规范性等级是最高的，具体表现为格式的规范、行文的规范、内容的规范、表述的规范等。公文关系公权力、社会秩序和民众利益等，不能像

随笔、杂文、自媒体写作那样由着性情写。

关于公文的分类，可分为规范性公文和非规范性公文两大类。规范性公文主要包括决议、决定、命令、公报、公告、通告、意见、通知、通报、报告、请示、批复、议案、函、纪要等，这些都是《党政机关公文处理工作条例》规定的。这些规范性公文之外，便是非规范性公文，涉及的文种很多，有些介于公文与文章之间。非规范性公文的灵活性大一些，规范性要求不是很严格，如领导讲话、会议简报、经验材料、调研报告等，可以有各种各样的写法。但也要清楚，非规范性公文同样有特定的规范要求，有所约束、有所规范。

就发生机制来说，公文的权威性来自发文机关的权威性，下级机关制发文件必须与上级机关文件精神保持一致。

日常工作中尤其要注意的是，公文的权威性依赖于公文内容的权威性，公文内容的权威是实质性的权威。在这一点上，起草人员的责任直接而重大。公文的定位要高，论理不可肤浅和武断，要力求深邃精准；议事不可随便和零碎，应有条不紊；部署工作不可眉毛胡子一把抓，要注重聚焦凝力。我们起草公文时要切实考虑到，提出的要求不但是应该做到的、能够做到的，而且还是必须做到的，决定的事情就要严格执行，在权威性上不能有迁就搞特殊。公文不能用模棱两可的语言，不能用切磋商量的口气（工作接洽的便函例外），一定要丁是丁卯是卯，该斩钉截铁就要斩钉截铁。

第三，准确把握公文的指导性和可操作性。指导性是公文的一个重要特性，大量公文都是上级机关为了指导下级机关和基层单位开展某项工作、如何开展某项工作而提出的措施要求或作出的明确规定。下级机关和有关单位接到文件后，便能知道从哪些方面去贯彻执行，采取哪些措施去抓好落实。公文要指问题、指方向、指路径，形成正确而有力的

工作导向、目标导向和社会导向。要注重公文的细化和实化，下级起草贯彻上级精神的文件时，要准确把握实质内容和基本要求，坚持从本地本单位实际出发，作出明确具体的规定，提出量化及刚性的措施，不断增强公文的指导性和可操作性。

2. 决议的起草

关于非规范性公文的起草，后面会重点说到。这里对决议、意见、通知、报告、纪要五种常用的规范性公文，逐一进行研究分析，介绍相应写法。这里先从决议的起草说起。

决议与决定有一定联系，也有一定区别。决议适用于会议讨论通过的重大决策事项，决定适用于对重要事项作出决策和部署、奖励有关单位和人员、变更或者撤销下级机关不适当的决定事项。决议需要会议讨论通过，决定则不一定需要会议讨论通过，领导机关或职能部门可以依法依规作出决定，但决议则要走会议决策的程序。工作人员起草的只是决议草案，会议审议修改通过后，才能成为正式决议文本。

决议是一种重要的下行文（但也要报上级备案），主要用于概括会议讨论的重要决策事项，需要下级和有关方面贯彻执行的事项。一些会议通常要作出决议，有时一个会议作出一个决议，有时也会作出两个或几个决议。决议是决策的文本表现形式，任何决议都具有决策的内涵。决议分为批准性决议、阐述性决议、公布告知性决议等。不管是批准或阐述事项，还是公布告知事项，都要着眼于会议决策的真实准确表达。依老石的看法，决议还有“大决议”和“小决议”之分，实质性决议和程序性决议之分，专项决议和综合决议之分。“大决议”一般是实质性综合决议，“小决议”多是程序性专项决议。

我们党历史上有两个影响深远的著名决议。一是 1945 年党的第六届中央委员会扩大的第七次全体会议通过的《关于若干历史问题的决议》（中共中央七届一中全会第二次会议一致通过该决议）。这个决议总结了党的历史经验，特别是对六届四中全会至遵义会议期间中央的领导路线问题作出了正式结论。二是 1981 年党的十一届六中全会作出的《关于建国以来党的若干历史问题的决议》。这个决议对建国后三十二年党的重大历史事件特别是“文化大革命”作出了正确的总结，肯定了党的十一届三中全会以来逐步确立的适合我国国情的建设社会主义现代化强国的正确道路。这两个决议都是关于重大历史问题的决议，也是对重大政治问题作出的实质性“大决议”。

程序性决议比较简单，照着此类决议的范本写就行，可以不必细说，这里介绍一下机关和单位常见的实质性决议。各级党政机关开会，各级人大、政协开会，各类社团组织开会，经常要就一些重要事项作出决议。这些决议就是会议的决策性成果，不但下级要执行，本级也要执行；不但机关单位和基层组织要执行，相关个人也要执行，领导干部要带头执行。工会委员会决议、团代会决议、妇代会决议，企事业单位各种会议决议，公司的职工代表大会决议、董事会决议、股东会决议，具有法定效力，有些还具有法律效力。

每年召开的各级人民代表大会，都要听取政府工作报告，代表大会要为此作出决议。起草这种决议的关键是提炼概括好三个方面的内容：一是对上一年政府工作的提炼概括，二是对今年政府工作安排的提炼概括，三是对人大代表意见建议的提炼概括。会议期间，代表们会对政府工作提出意见建议，并且还会提出专项的议案和建议。其中既有对政府工作报告修改完善的意见，也有对加强改进政府工作的意见建议，有些是政府工作报告没有涉及的内容。要综合考虑各方面情

况，形成高质量决议。

决议的写法往往采取总分式，即先对决议事项作一个综述概要，若是对重要工作进行评价，则要先作出一个总体评价，再一项一项进行分别评价，最后写一段简要结语。若是对一个重要事项作出决策，那应当先把事项的基本情况作一个简述，接下来逐一写清会议精神及决策主要内容。要如实准确写出会议决策事项，不添枝加叶，也不想当然议论。

起草决议要注意完整把握会议精神实质，这一基本要求特别考验起草人员的综合素质。写政府工作报告决议，不但要熟悉经济工作，而且对改革发展也要有所研究，对教育文化卫生等社会事业也要有大体了解。决议的内容要全面系统，结构要严谨周密，语言要标准规范，有些重要决议还应当有一定号召力。起草人员如果没有吃透会议精神，漏掉关键事项，内容写得不得体，那就等于曲解会议精神。会议决议写好了能给会议加分，写得不好则会给会议减分。

3. 意见的起草

意见对重要工作及有关问题提出见解和处理办法，具有较强的指导性，有些文件的标题就是“指导意见”。我的感觉是，这一类公文有不小弹性，宏观性和综合性意见的篇幅可长达数万字，关系一项具体工作的意见千余字几百字。总的来看，意见一类的文体，除了重大而复杂的工作外，一般应该是简明扼要的，宜短不宜长，当下这种趋势更加明显。中共中央办公厅《关于党的基层组织任期的意见》，全文仅六百余字，把一个重要事项规定得很具体，我们起草专项工作意见时可以学习。

党的十九大党章修正案规定：“党的基层委员会、总支部委员会、支部委员会每届任期三年至五年。”为贯彻落实党章规定，严肃党内政治生活，严格党的组织制度，完善党的基层组织任期，现提出如下意见。

一、党的基层委员会每届任期一般为5年，党的总支部委员会、支部委员会每届任期一般为3年，其中，村和社区党的委员会、总支部委员会、支部委员会每届任期为5年。

本意见印发前已换届的党的基层组织，原则上从本届任期届满后，开始执行上述规定。

二、党的基层组织应严格执行任期制度，任期届满按期进行换届选举。如需延期或提前进行换届选举，应报上级党的委员会批准，延期或提前期限一般不超过1年。

三、各地区各部门单位党委（党组）要高度重视，加强组织领导，确保党的基层组织任期调整统一规范、平稳衔接。根据党组织隶属关系和干部管理权限，上级党组织要切实负起责任，认真做好基层党组织领导班子调整配备等相关换届准备工作，及时提醒督促按期换届。

四、中国人民解放军、中国人民武装警察部队党的基层组织任期，由中央军委规定。

五、本意见自发布之日起施行。其他有关党的基层组织任期的规定，凡与本意见不一致的，按照本意见执行。

这个意见是贯彻落实党的十九大党章修正案关于党的基层组织任期的实施性规定。第一条把基层党委、党总支、党支部，以及村和社区基层党

组织的任期，都一一规定清楚了。第二条、第三条是围绕第一条规定提出的工作要求，第四条是专门就军队党的基层组织任期问题作出说明，第五条是关于此规定的施行日期及与其他相关规定的关系。此类专项性意见，通常不需要议论，不用加以铺垫，一步入题即可。有些综合性意见，往往会先写一些认识，然后再作出规定或提出要求。即便是写认识也不宜多，而且一定要紧扣意见的主题写，不能把意见写成论述性文章。

在《关于党的基层组织任期的意见》中，我们还可以看出这种指导性意见有一般规定，也有特殊规定，一般规定柔中有刚，特殊规定刚中有柔，注重从实际出发，处理好一般与特殊的关系，不搞一刀切。党的基层委员会任期5年，这是硬性规定。党的委员会、总支部委员会、党支部委员会任期，采取了分类施策的办法，村和社区党的总支部委员会、支部委员会每届任期为5年；其他类型党的总支部委员会、支部委员会每届任期为3年。意见中虽然用了三个“一般”来表述，但那是给特殊情况留一点余地，如果延期或提前换届，要报上级党的委员会批准，一般不超过1年，这个“一般”也是刚性的。概括地说，起草意见这类公文一定要实事求是，不能简单化，注意原则性与灵活性的统一，其中的刚性和弹性都要坚持正确原则。

4. 通知的起草

通知适用于发布、传达要求下级机关和有关单位知悉或者执行的事项。从发文形式看，通知主要有两类。一类直接对下级机关某项工作提出要求；另一类批转、转发某个或某几个公文。前一类通知本身就是实质内容，后一类通知的实质内容在批转、转发的公文中，有的批转、转发通知的内容也极其重要。

2019年3月，中共中央办公厅印发了《关于解决形式主义突出问题为基层减负的通知》。这份文件属于前一类通知，就是直接要求各级机关解决形式主义突出问题为基层减负。通知的首段，写明了通知的依据和要义，“决定将2019年作为‘基层减负年’”。一般的通知（包括大部分公文）会有这样一段表述，以起到开宗明义的作用。

这份通知的五点要求是：一、以党的政治建设为统领加强思想教育，着力解决党性不纯、政绩观错位的问题；二、严格控制层层发文、层层开会，着力解决文山会海反弹回潮的问题；三、加强计划管理和监督实施，着力解决督查检查考核过多过频、过度留痕的问题；四、完善问责制度和激励关怀机制，着力解决干部不敢担当作为的问题；五、加强组织领导，为解决困扰基层的形式主义问题提供坚强保障。通知的这五点要求，不但政治站位高，而且有很强的指向性，提倡什么、反对什么、整治什么的态度十分鲜明，措施和要求非常具体。

这一文件具有求真务实的问题导向，在形式上和内容上都有示范性。通知中的“四个着力解决”和“一个坚强保障”，每句话都是针对形式主义突出问题写的。通知中的要求和措施针对性强，不是一般性号召，而是要务求落实。如“确保发给县级以下的文件、召开的会议减少30%—50%。”“中央印发的政策性文件原则上不超过10页，地方和部门也要按此从严把握。”“不得以微信工作群、政务App上传工作场景截图或录制视频来代替对实际工作评价。”这些内容都突出了量化和具体化的要求。

中央办公厅这个通知，切中时弊要害，没有泛泛叙述论证，也没有写意义谈认识，突出重点写了克服形式主义的五点意见，也就是减轻基层负担五个方面的措施。通知的一个主要特征，就是规定和要求的通达告知，让下面知道什么不能做，什么应该做，应该怎样做，做出怎样的

效果，意义和认识等内容可以略写或不写。

还有一种比较常用的通知，也是告知性、要求性的，但实质内容不在通知本身，而在批转、转发的公文中。比如，某机关发出一个通知，这个通知的标题就是“关于印发×××××等5个文件的通知”。通知上写的是，为了深入贯彻有关法律法规，进一步深化改革举措，本机关为此制定有关文件，“现将5个文件印发给你们，请结合实际认真贯彻落实。”这种类型的通知看似简单，有的通知就是几句话组成的一个自然段，但印发或转发的文件内容非常重要。需要注意的是，一个通知可以转发几个文件，但这几个文件的内容应该是有联系的，不宜为了减少发文数量，把几个不相关的文件“打捆”一并印发。

5. 报告的起草

规范性公文的报告一般都是“中小报告”，主要用来向上级机关汇报工作和反映情况，回复上级机关询问，属于一种常用的上行文。通过报告这类公文，及时如实地汇报工作和反映情况，是机关工作的一个重要规矩。关于“大报告”，如党代会报告、政府工作报告等，在相关部分会讲到。这里说的报告，属于请示与报告的那类报告，比如关于一些重点工作、重要事项向上级的报告。

按照有关规定，应该一事一报告，但如果是向上级机关报送年度工作情况报告，也可以是综合性的，系统全面一些也是必要的。日常工作中报告的起草，首先要明白哪些事项必须报告，哪些事项可以不报告，大事要事漏报了是不允许的，什么情况都报告也是不应该的。

应当向上级报告的事项，有明确的规定和一定的惯例。本地发生的重大事件要报告，重要工作的进展情况要报告，上级领导批示的办理情

况要报告，明确要求报告的事项要及时报告。有些文件的结尾会有一句话，“贯彻落实情况于×月×日前报办公厅”。有这样要求的文件，一定要按规定时间上报有关情况。

就向上级报告的内容来说，应当覆盖工作的方方面面，但又不是逐项工作情况都向上级报告，要报告的是那些最有价值的工作情况。较长一段时间里，报成绩、报经验、报亮点多，报问题、报不足、报失误少，有的地方和单位甚至瞒报重大事故或虚报成绩。这是违反政治纪律和工作纪律的行为，必须坚决杜绝。在报告的各种情况中，焦点和难点问题、倾向性深层次问题最有价值，一些重大情况务必向上级及时准确报告。

写此类报告要有“来龙去脉”意识，起码要把所报告事项的前因后果简要写清楚，不能以为自己知道的，上级机关也知道。

有关领导特别是主要负责人要认识到，发生重大问题不向上级报告是失职渎职，要高度重视问题性报告的报送工作。要敏锐地发现问题，深入地研究问题，着力提高问题性报告的起草质量。重大问题要在第一时间向上级机关作出报告，深刻分析产生问题的原因及造成的危害，提出解决问题及防止同类问题再次发生的建议或措施。老石在一次会议上就如何写好问题性报告这件事，与小严他们那些年轻同事交流了看法：

在机关应用文中，问题性报告非常重要和敏感，特别要注意做到以下五点。

(1) 高度重视调查研究，不能人云亦云，轻信道听途说。没有调查研究就没有发言权，就没有问题性报告的写作权。蜻蜓点水的调研不行，满足二手三手材料不行，看展板、听汇报、前呼后拥的调研也不行。要真正深入下去，搞不打招呼的随机调研和蹲点调

研，了解真实情况，发现实质问题，把调查研究工作搞扎实。

(2) 切实增强分析综合问题的能力，防止被伪问题假问题误导。首先，搞清所关注的事情是不是问题，要盯住真问题不放，排除虚假现象的干扰。其次，搞清问题的属性和实质，提出的问题不属于应该关注的，其实质是体制问题还是管理问题。再次，搞清问题的典型表现和主要特征，不能用个别表象说事论理。报告对问题应有较深的认知，作出精确的判断。

(3) 一定要把能够支撑判断的典型事例写透，不可什么都写到了，什么都写得囫圇吞枣。要善于在典型事例上聚焦，不具备典型性的情况一概不写。而且，不能只是表层描述，要写出问题的纵深感。典型事例写不透，就无法支撑对问题的判断。轻描淡写列出八九个一般化情况，不如浓墨重彩写透三四个典型事例。

(4) 定性判断要精准，不扣大帽子。问题性报告都要作出定性判断，大小标题是定性判断的标志。要务求精准确切，字字句句依据充分，不能“站着说话不腰疼”，更不能随意上纲上线。不要举出几个事例后，再来回过头来空洞地议论一番，那是画蛇添足。关系到普遍性、倾向性的重大问题，一定要把结论性判断写准确。

(5) 要提出切实可行的意见建议。有的报告只是把问题反映出来了，至于如何解决问题，好像与己无关，有“矛盾上缴”的味道。报告问题很重要，解决问题更重要，写问题性报告最终目的是为了解决问题，因此，要在报告中提出解决问题的办法和措施。如果没有这一部分，就会影响报告的整体效果。

总之，问题性报告必须坚持问题导向，对党和人民的事业负责，经得起时间和历史的检验，能够举一反三，推动问题解决，预防类似问题发生。要做到今天写的报告，几个月后、几年后也无懈

可击，而且还能进一步证明事实无误、分析深刻、判断精准，看到解决问题的实效，这才是高质量的报告。

老石谈的这些看法，不但对起草问题性报告有直接帮助，而且对写机关应用文也有参考价值，实际上也涉及公文写作的原则和基本方法。小严说：“以前写问题性报告，总是想走捷径，让有关部门单位提供材料，结果是报告的问题表象化没深度，有时甚至被误导。现在明白了，干什么都要求求真务实，写问题性报告更要求求真务实，绝不能偷懒讨巧，要练就真功夫。”

6. 纪要的起草

纪要是会议纪要，不是会议简报，也不是刚才说到的会议决议，其基本要求是把会议的要点真实准确地记下来，以便贯彻实施。一要记清会议的基本情况。这是纪要不可或缺的，但也不宜把会议情况写得过分详细，弄不好会把纪要写得“头大”。二要记准会议议定的重点事项。这是纪要的最主要内容，要言不烦，该写的必须写明白。三要记清会议的主要精神。这也是前两点的进一步归纳概括。为此要力求写得精准，层次分明，通俗易懂，有关部门和下属单位看到了便知道如何落实。一般情况下，纪要的这三项基本内容和要求应当是同时满足的，但就写作的重点来说，尤应突出会议议定的重点事项，同时对会议决策过程和结果、对会议的主要精神也要有确切的概述。

会议纪要分为综合性会议纪要和专题会议纪要两大类。综合性会议主要是党委会、政府常务会、企事业单位领导班子等通常定期召开的例会，或每周一次，或两周一次，这类会议一般有多项议题。纪要对

每项议题都要有反映，重要议题要详细写，不重要的议题可能就写一两句话。综合性会议纪要切忌写得干干巴巴或虚胖臃肿，应有详有略，把会议审议各项议题的实质性内容写清楚。但不可把会议纪要写成会议记录，内容该归堆的归堆，该打捆的打捆，该瘦身的瘦身。

专题会议纪要，就是专题会议研究确定事项的纪要。比如，分管城市建设管理的副市长主持一个研究城中村改造问题的专题会议，市有关部门负责人和区政府分管副区长参加，研究确定城中村改造的规划、补贴（补偿）政策、信贷支持、推进措施、责任分工等。起草此次会议纪要，就要围绕城中村改造这一主题。下面这份专题会议纪要，内容记得具体，议定的各事项均有可操作性，便于有关部门和单位贯彻落实：

城中村改造工作专题会议纪要

根据市政府第×次常务会议精神，2010年×月×日上午，副市长×同志主持专题会议，研究有关城中村改造工作。市政府有关部门负责人，各区政府分管副区长参加会议。会议议定如下事项：

【专题会议一般应当是有授权的会议，纪要首先要写明这一点。这个纪要的第一句话就是：“根据市政府第×次常务会议精神，……”这就足以证明，本次专题会议是有市政府常务会议授权的。标题和首段，都应当把会议主题凸显出来，这不是可有可无的，而是一个规范要求。各种综合性会议，往往难以用一个主题概括，纪要也不必在凸显主题上费力，但专题会议纪要必须围绕主题来写。】

一、分三批对全市×个城中村进行改造

（1）抓紧制定详细规划。城中村改造涉及×个社区、×个村委会（名单附后），用3年时间分三批完成，第一批×个，第二批

×个，第三批×个。请×局在原有工作基础上，于2010年6月30日前作出第一批×个城中村改造详细规划，年底前完成第二批、第三批城中村改造详细规划。

(2) 抓紧做好搬拆迁前期工作。有些工作近日即可启动，关键是要把摸底工作搞扎实，听取群众和各方面的意见建议，做好思想工作，宣传有关政策，解决难点问题。城中村改造政府不能包办代替，要引入房地产开发企业等市场主体，政府负责做好规划、组织搬迁、制定实施鼓励支持政策，维护群众利益和社会稳定。

(3) 抓紧启动试点工作。在第一批中选择×个村进行城中村改造试点工作，先行一步，积累经验，作出示范。试点工作要坚持从实际出发，量力而行，绝不搞急功近利的政绩工程。坚持统筹规划布局，高起点高标准把城中村改造纳入城乡一体化建设的大格局中实施。

【纪要就要把会议议定的事项写具体，最好一项一项列出来，每一项中可以再列小项。这个纪要要有三项内容，每项内容又分别概括了三个小标题，层次清楚，议定事项结果条理，可操作性很强。】

二、研究制定城中村改造补贴（补偿）及信贷支持措施

市政府有关部门要深入调查研究，测算研究城中村改造补贴（补偿）政策。

(1) 对城中村居民拆迁安置的补贴标准，以及新住房建成后购买的补贴标准。根据实际情况可一并设计，也可分项设计，实施时要协调和衔接好。

(2) 对参与城中村改造市场主体的政策支持。在充分运用市场手段的同时，制定鼓励支持市场主体参与城中村改造的政策措施，

包括土地开发补偿、基础设施建设配套等政策措施。

(3) 协调制定城中村改造信贷支持的相关政策。请×单位协调有关金融机构研究制定相关政策，政府可适当贴息。2010年4月30日前，市政府有关部门要提出城中村改造补贴（补偿）及信贷支持政策措施，按程序报请市政府常务会审议决定。

【会议纪要应当把时间概念写具体，贯彻执行的时间要求不能搞“大概其”“推着来”。这份纪要的时间节点意识强，能写到月的写到月，能写到日的写到日。这份纪要中，“2010年6月30日前”“2010年4月30日前”等时间要求都具体到了日。会上副市长说的是“6月底、4月底”，这份纪要细化到30日前，有利于避免因时间要求模糊影响会议精神的贯彻落实。】

三、工作责任分工（略）

【工作责任分工非常重要，有时它甚至是纪要中不可或缺的“兜底条款”。没有这个“兜底条款”，议定的事项就很可能落不了地。现在不少会议纪要，都把责任分工直接写在每个需要落实事项之后，给责任单位加上一个括号，这也是值得提倡的写法。】

第七讲
领导讲话稿的写法



1. 首先要做到“三个吃透”

撰写领导讲话有许多规范性、经验性、技巧性的知识可供学习参考，但最为重要的还是靠起草者在平时工作中积累和感悟，靠不断钻研思考和写作实践。为了便于对问题的研究，我删繁就简，攫取其要点，把起草领导讲话稿的前提条件概括为“三个吃透”。即吃透真实情况，这是基础性的前提条件；吃透中央和上级精神，这是关键性的前提条件；吃透领导意图，这是直接的具体的前提条件。

其一，深入调查研究，吃透真实情况，为写好讲话稿奠定从实际出发的基础。起草机关应用文，最怕拍脑袋想当然，写领导讲话稿最忌讳闭门造车。面对随时可能摆在眼前的文稿起草任务，首先要做的事情是调研，经常要做的事情还是调研，调研越深入细致，写起讲话稿来底气越充足。即便是只有二三十人参加的会议，开始写讲话稿时也要搞一些调研，至少要上网搜一搜有关信息，看一看本单位相关文档材料。重要会议的领导讲话稿，起草过程就是不断深化的调研过程，就是吃透真实情况的过程。

起草人员要综合运用各种调研方式，着力把基本情况和问题实质搞清楚，发现好的做法和经验，研究事情发展的态势和规律。调研应当围绕会议主题进行，广泛听取各方面意见，不能满足已有论据和结论，不要急于认证观点或判断，关键是要锁定重点问题了解真实情况，从事物现象看深层本质，将感性认识转化为理性认识，依据政治理论、经济理论、社会治理理论，提出推进工作的实际措施。

老石在国家部委机关工作时，每年岁末年初部里都要开一次大型工

作会议。为筹备好会议，起草好领导讲话稿，他从11月下旬开始就着手组织精干的工作班子，在机关与有关司局的同志先务虚，根据主要领导对起草讲话稿的要求，考虑写作的大概思路。然后，就集中一段时间下去搞调查研究。分三个调研小组，一组两三个人，在东部、中部、西部各选两个省，带着起草任务下去，带着不托底的情况下去，研究具体问题，收集鲜活素材。老石说，不要急着动笔写，要动腿动脑深入下去找感觉，感觉找准了，接下来稿子就好写了。磨刀不误砍柴工，吃透真实情况的收获越大，刀就会磨得越快。深入调研无疑是在“磨刀”，起草讲话稿便是用磨快了的刀“砍柴”。

其二，深刻学习领会贯彻，吃透中央和上级精神，掌握写好讲话稿的“尚方宝剑”。起草讲话稿前，要一级一级吃透精神；如果是央企的二级企业开会，准备起草领导讲话稿，那就要把中央的精神、国务院国资委的精神、有关部门的精神、集团公司的精神逐级吃透，核心是吃透中央的精神，重点是吃透集团公司的精神。

这些“吃透”是研究性和应用性的，起草者要做到深入学习，细致研究，准确应用，不能有任何误读。学习领会贯彻中央和上级精神，不能大段大段地移花接木。在文稿中转述中央和上级精神，要紧密联系本地区本部门本单位工作实际，融会贯通，上接天线，下接地气。

有一点要提醒，不能接到起草领导讲话稿的任务后，才手忙脚乱查找资料，临阵磨枪往往是表面的。要注意经常性学习积累，“手中有粮、心中不慌”。在机关里，写领导讲话稿，来了急活要加班加点搞突击，没有工作任务时就得多学习研究一些文件和有关资料，多进行一些日常的消化吸收，打牢夯实政治基础和政策功底。

其三，及时请示汇报，吃透领导意图，避免由于信息不对称走弯路。写领导讲话稿，就要有领导的站位，从领导的角度考虑问题，知道

领导在想什么，领导想讲什么，尽早摸准领导的真实想法，了解领导的特点风格，不能猜测着写。领导要讲什么，讲到什么程度，有哪些事情要强调，有哪些工作要重点推进，都会向起草人员说清楚，这样的讲话稿就比较好写。有的领导不习惯事先把意图交代明白，需要拿出提纲后他再提出意见。还有的领导甚至要等写成初稿后才谈自己的想法和要求。写作者要适应不同领导的风格。

不管领导的风格有什么区别，都得及时主动请示汇报，如果不能从领导那里直接得到相关意见，也可以阅读领导此前的一些讲话稿，还可以梳理他平时对有关工作的要求，从侧面了解领导的意图。当然，最好是及时请示汇报，直接听取领导想法，点对点地“接上头”，知道领导想重点讲什么，要达到什么目的，这样会少做无用功。

2. 切实增强思想性、针对性和指导性

领导讲话的表达力，说到底就是思想表达力，对于起草人员来说又是从思想到文字转换的表达力。高质量的领导讲话稿，无一例外都蕴含着深刻的思想性。文稿中的思想性，是抓住实质和要害，一语中的的思想性，主张什么，提倡什么，反对什么，都要旗帜鲜明，写明确写具体，不能大而化之。

领导讲话稿的思想性重要，针对性也非常重要，工作人员起草讲话稿，首先要搞清楚给谁写、对谁写、为什么目的写，即一要明白谁要讲话，二要明白在什么场合对什么人讲话，三要明白印发下去的讲话给谁看。同一内容的讲话稿，对机关干部讲和对普通员工讲肯定有明显区别，一把手的讲话稿与副职的讲话稿也有所区别，不能用同一个版本同一个套路。

写领导讲话稿，一定要有很强的“对象意识”，搞清楚了受众，才能确定讲话的定位、基调和语气。对老百姓讲深奥的道理用处不大，讲生僻的专业术语等于白讲。面向乡村干部的讲话稿，要努力写得通俗易懂，用群众熟悉的语言说事明理。面向科技人员的讲话稿，要充分考虑知识含量和专业特点，不能只写大白话。另外，还要了解受众关心什么，想听什么，不愿意听什么，这是传播理论的一个基本问题——让受众听得懂、听得进去，以达到有效传播讲话精神的目的。

老石早年在地方工作时给经过集中培训，即将离开家乡到珠三角打工的700多名年轻人送行，临别时说了一番话，后来他起了个名字叫《临别赠言》：

你们都是70后80后的年轻人，就要离开家乡到珠三角开始新的生活了。大家出生成长在改革开放的新时代，赶上了党和国家的好政策。当年，我们那一代人是上山下乡当农民；现在，你们这一代人是进城进厂当员工。临别赠言，我送大家三句话。

【老石开头的这番话，平实简短有深意，突出了改革开放的大背景，进行了两代人的对比，宣传党和国家的好政策，历史、时代、社会的维度均有提及。】

第一句话，要把困难想得多一些。农家子女从乡下到城里，会遇到不少困难，不可能事事如意。在外打工肯定是艰苦的，闯出一条成功的路不容易。大家对生活不要太理想化，对工作也不要有过高的期望值，要有克服困难的思想准备，遇到困难不低头，受到挫折不灰心，要有定力和耐力。渡过困难期，就是适应期，坚持下去就会有一片属于你们的新天地。

【这句话推心置腹，暖意融融，似乎是长辈对晚辈的叮嘱，怕

年轻人对进城打工的预期过高，对可能遇到的困难估计不足。】

第二句话，要用心学习真本事。你们都有一定的文化基础和知识积累，也有经过努力可以实现的愿景目标。据我的了解，大企业家与工厂操作小工走出家门的那一步，几乎没有什么区别。学习能力的高低，无疑会决定你们的一生。打工前的培训只是入门，真正的本事要在工作实践中学习。古语说，功夫不负有心人。做工要用心，遇事要留心，只要养成用心留心的习惯，就能学到真本事，成就大事业。

【老石从打工的特点出发提出了学习要求，希望他们在培训之后仍然继续学习，在打工中养成爱学习的好习惯，在打工实践中学到真本事，成就自己未来的事业。】

第三句话，要努力改变自己适应环境。你们离开农村老家到南方工作，生活上将面临许许多多变化。在这过程中，关键是要改变自己，以适应陌生的环境。你们将面临人生最重要的一次转变，在家是孩子，离开家就是成年人；在村里是农民，进了企业就是员工。你们年轻，可塑性很强，适应能力也很强，要相信自己，但不能自负任性。改变自己也就是完善自我，适应环境就是开辟新的生活。

【老石讲到这里，针对性就更具体了，希望他们努力改变自己，以适应环境的变化，提醒他们“将面临人生最重要的一次转变”，变家里的孩子为“闯世界”的成年人，变守家在地村民为企业的员工，不能自负任性，要完善自我，开辟新生活。】

祝你们顺利，祝你们成功，我等待大家的好消息！

【结束语，老石讲了两句祝福的话，一是祝顺利，二是祝成功，这都是年轻农民走出家门所期待和向往的。】

以上讨论了起草领导讲话稿的思想性和针对性，还应当特别强调，在领导讲话稿必备的“三性”中，指导性最为重要，思想性和针对性都要落脚在指导性上。讲话稿如果没有指导性，在思想性和针对性上的各种努力都可能白费。下面以老石起草的全省农村工作会议讲话节略稿为例，来谈一谈如何增强领导讲话稿的指导性问题。

同志们：

根据中央有关会议精神，按照省委省政府的部署，我讲十点意见。

【开头两个逗号两个意思，并指出自己讲的十点意见，亮明了本次讲话指导性的权威定位。】

一、2008年农业农村工作取得显著成绩

过去的一年，我省农业和农村经济发展前期比较顺利，后期复杂多变。在省委省政府的正确领导下，各地各部门坚持以科学发展观为指导，认真贯彻落实党和政府在农村的各项政策，牢牢把握“三农”工作主动权，积极应对农产品市场大幅波动及严重干旱等困难，奋力开创全省农业农村发展新局面。

——农业生产稳定增长。

——农民生活稳步改善。

——新农村建设深入展开。

——农村基层组织建设扎实推进。

2008年全省农业农村工作取得这些显著成绩，得益于党和政府的各项支农政策，得益于各级各部门的科学组织实施，得益于改革开放30年农村形成的发展基础，得益于广大基层干部和农民群众的辛勤劳动，得益于社会各个方面对“三农”工作的关心和支持。

【作为年度工作会议讲话稿的开篇，这部分的主要功能是承前启后，把上年工作总结出鼓舞人心的成绩和亮点来，总结出体会和经验来。这里不仅仅是为了盘点收获，同时也是为了指导好各地各有关部门做好年度总结，又是为了开展好新一年工作形成共识。上一年这么抓取得了明显成效，新的一年还要朝着这个方向继续抓实抓好。这部分的结构和内容高度浓缩，中间用了四个破折号，概括了“生产”“生活”“建设”“组织”四个方面工作，总结了取得的突出成绩；“五个得益于”充分考虑了取得成绩的主要因素。领导讲话稿如果这部分篇幅有限，如此简述就很好。】

二、科学把握当前农业农村经济形势

这几年，我省农业农村经济保持了良好的发展势头，粮食连年增产，农民持续增收，农村社会稳定。但必须看到，农业弱质产业的性质没有改变，农村一些深层次矛盾尚未得到根本解决。当前既是农村政策最为有利的转型升级时期，也是“三农”工作困难最大的负重爬坡阶段。

前所未有的困难和问题摆在我们面前，艰巨的任务和重大的责任落在我们肩上。实现农业农村经济持续健康发展，必须研究周期性，探索规律性，把握阶段性，不为风险所扰，不为困境所惑，振奋精神，坚定信心，落实政策，整合资源，搭建平台，推进项目，强化措施，抓住几件关系发展全局的大事，全力推进农业和农村经济转型发展，把有利因素发挥到最大，把不利影响降低到最小，勇闯困难期，迎接新挑战。

【此处关于形势的写法有讲究，对工作有利的因素只写了一行半，接着写的都是困难和问题。这段表述重在分析，强调研究周期性，探索规律性，把握阶段性。虽然立足于分析困难和问题，但丝

毫没有畏难和泄劲情绪，而是把指导工作的关键点放在了增强信心勇闯困难期上。值得注意的是，这里有个不露声色的过渡：“抓住几件关系到发展全局的大事”，为后面强调重点工作作了提示。】

三、全面贯彻落实中央和我省各项支农政策

在国家不断增加“三农”投入的大背景下，我们要加大支农政策的创新力度，提高涉农资金的整合水平，放大农业农村投入的综合效益。用好用活用足农业补贴资金、农业项目资金和激活农村金融，在抓政策落实、求工作实效上下更大功夫。

在落实直接补贴政策方面，要研究新情况，解决新问题。

在大力推进农林水等项目建设过程中，要科学高效地整合涉农资金。

在“三农”支持保护体系框架中，要强化农村金融这个重要支撑点，充分发挥农村信用社的主力军作用。

【这里讲的第一项重点工作，就是贯彻落实和创新“三农”政策。改革开放以来，中国农业农村发展主要靠政策效应，老石着眼于“三农”工作全局和总体要求，主要讲了有关政策的三件事，对各地及有关部门都有指导性和引领性。】

四、深化农业结构调整和优势农产品区域布局

新的一年要推进农业结构战略性调整，加大优势农产品区域布局的力度，向科技要成果，向规模要效益，推动低效农业向高效农业转变、传统农业向现代农业转变。为此，我们要重点抓好九项工作。

【这个部分把农业结构调整和优势农产品区域布局工作写得有条有理，既考虑了工作的完整性，又顾及到了各部门的职能分工，一共有九件事，件件都要落地。】

五、确保水利重点工程建设有重大进展

今年要狠抓六大重点水利工程建设。

【讲话对水利工程建设，一项一项描述目标，一项一项提出措施要求，都是与会同志关心的事情，不仅对农业发展有利，而且对全省经济社会发展都有利。领导讲话就要在指导工作同时引起受众关注和重视，并能起到凝心聚力的作用。我们常说要心中有数，写讲话稿也要“稿中有数”，没有数据的讲话稿就像树木只有枝叶没有花朵。对工作进行量化指导十分必要，用数据写讲话稿会使工作量化标识更清楚。特别是政府部门和企业领导的讲话稿，一定要注重运用数据说明情况，提出适度量化的要求。这篇讲话原稿中提出的水利工程都是量化的，包括项目的量化、面积的量化、时间的量化，这样就使部署工作的指导性更扎实了。】

六、以造林绿化为重点全面加强生态建设

林业在生态建设中具有全局性作用，对于经济社会发展具有保障性作用。据专家测算，一万公顷森林涵养的水量相当一座 1500 万立方米库容的水库。造林绿化是生态建设的牛鼻子，必须牢牢抓住不放。

首先，从三个层面推进造林绿化。一是推进天然林资源保护、退耕还林、京津风沙源治理、三北防护林和“两山”绿化等国家级五大造林绿化工程。二是推进通道、交通沿线荒山、村庄、环城、厂矿企业、城市、高铁专线、平原、城郊等省级九大造林绿化工程。三是推进“2+10”生态环境综合治理修复工程。

在林业发展和生态建设过程中，必须扎实推进集体林权制度改革。

【这部分也是讲话的一个重点，写了有关林业发展的四件大事，

指导工作的同时拉出了任务清单。造林绿化、生态修复、森林资源保护并举，进而形成三位一体的工作格局。这里特别把集体林权改革单独列出来，以区别于发展林业生产力的其他工作，新的一年显然是要加大指导和推进的力度。】

七、加强农村市场体系建设和搞活农村流通

扩大内需的潜力在农村，加强农村市场体系建设和搞活农村流通意义重大且任务艰巨。当前，要在切实抓好农村服务业和农村社会化服务体系建设和同时，抓好三项重点工作。

一要积极培育多元化农村市场流通主体。二要充分发挥供销社和商务部门的主渠道作用。三要加强农村市场信息体系和农村信息化建设。

【这里从三个角度指导农村市场建设和农产品流通工作，强调市场主体的培育，发挥供销社和商务部门为“三农”服务的主渠道作用，以市场信息化建设为重点，对农村市场建设提出了明确要求。】

八、在新的起点上加快贫困地区发展

我们要着力抓好移民扶贫、集中连片开发、劳动力转移培训和教育扶贫等关键环节，对农村没有解决温饱的贫困人口、低收入人口全面实施扶贫政策。

一要打好移民搬迁“攻坚战”。全省100人以下的边远山庄窝铺还有1900个。二要启动贫困地区集中连片开发。三要把教育扶贫作为治本之策。

【这里是从贫困地区实际出发部署安排这方面工作的。提出加大移民搬迁力度，在扶贫思路，由原来的整村推进向集中连片开发转变；强调教育扶贫工作，提出“扶贫先扶教、重扶志”的理念，

着力点是推进劳动力转移的中长期培训和实施雨露计划。这样写就使扶贫有抓手了。】

九、规范和促进农村土地承包经营权流转

土地是农民的命根子，土地承包关系必须保持稳定并长久不变，必须坚持稳定完善农村基本经营制度。与此同时，家庭经营要向采用先进科技和生产手段的方向转变，着力提高集约化水平；统一经营要加强农户联合与合作，形成多元化、多层次、多形式经营服务体系，着力提高农民的组织化程度。推进土地流转，一要积极引导，二要稳妥慎重，尊重农民意愿。土地流转必须严格把握政策界限，不得改变土地集体所有性质，不得改变土地用途，不得损害农民土地承包权益。

【此处讲到了农村生产关系的实质及难点——土地承包经营权流转的问题。值得注意的是，讲政府工作或具体业务工作时，既要深得下去，又要跳得出来，讲生产力不忘生产关系，讲业务工作不失政治考量，从面临的实际问题出发，将生产关系放在生产力发展进程中阐述，指导各地做实做好有关方面的工作。】

最后，强调一下抗旱防汛、森林防火、动物防疫和农产品质量安全工作。

【作为总结部署年度工作的讲话稿，结束之前通常会对眼前的重点工作做些具体强调，该讲到的都得讲到。这里讲了“三防”“一安全”四件事，都是要立即抓紧抓好、丝毫不能懈怠的。这些工作多多少少在前面也涉及了，但写到这里又换了一个角度，有些内容讲得更具体了，前面是较为宏观中观的角度，这里则是从较为微观的角度对当下重点工作提出指导性要求。】

同志们，2009年我省农业农村发展面临的形势严峻、任务艰巨、

责任重大，困难中蕴含新机遇，挑战中充满新希望。让我们在省委省政府的正确领导下，深入贯彻落实科学发展观，坚定战胜困难的信心，强化真抓实干的措施，以农业农村发展的优异成绩迎接新中国成立 60 周年！

【领导讲话结尾，要简短有力，浓墨重彩，加油鼓劲。这里指出形势的严峻，任务的艰巨，责任的重大，困难中有机遇，挑战中有希望，都是对前面讲话内容的概括，最后落到以优异成绩迎接新中国成立 60 周年，显示了讲话的感召力。】

3. 着力提升实度、深度、高度、新鲜度和气势

撰写讲话稿不是谁都能干的，论文写得好的人不一定能写好讲话稿。写讲话稿和写文章的要求不一样，两者在词句选用和语言表达风格上各有特点，在写法上也各有规律。起草讲话稿，必须以求真务实为要，追求事实和思想深度，站在领导应有的高度上分析问题和安排工作，写出生动鲜活有新意的话。

（1）加大领导讲话稿的实度。宋代大儒朱熹说过“作文须是靠实……不可架空纤巧。大要七分实，只二三分文。”机关应用文最容易出现的弊端是实度不够，领导讲话稿也是如此，多么重要的观点、多么精湛的语言，都要建立在事实和事例的土壤之上。领导讲话稿的基本要素是用事实和事例说话，这是写好讲话稿须臾不可离开的肥沃土壤。若想写得言之有物、言之有理，就必须有事实和事例作依据，只有把情况写扎实写厚实了，情况才能写明白，道理才能讲精辟。

（2）增强领导讲话稿的深度。好的讲话稿可以有“唐诗”（七律、五律，对仗、排比），也可以有“宋词”（句式长短不一，发源于曲子

的曲牌)，但不能因过于追求形式上的好看而影响内容的深刻。领导讲话稿要想写出深度，一个有效的办法是把设法“编大筐”改为专心“挖深井”。我们应当明白，用柳条编“筐”编得再大，也盛不了多少水，而井是能够越挖越深的，挖得越深水会出得越多，更重要的是井越深水质会越好。编筐的人总是想把筐编得更圆更漂亮，挖井的人则是致力于如何把井挖得更深出更多更优质的水，两者用力的方向不同，要达到的目的不同，其中道理与写作则是相通的。

（3）提升领导讲话稿的高度。领导干部的级别越高，讲话稿的高度也应该越高。这就要做到：一要有制高点，俯瞰事物和问题，一览众山小；二要有支撑点，支撑力有多强，讲话稿的高度就能有多高。讲话稿作出的判断要科学，提出的观点要正确，主张和要求都应当有一定实践高度和理论高度。讲话稿要有根基有灵魂，有能提神能管用的高水平见解，让思想观点的种子在营养丰富的土壤中生根发芽开花结果，这样的讲话才是具有高附加值的。

（4）把握好领导讲话稿的新鲜度。我们吃的食物是新鲜的好，领导讲话的内容和形式也是新鲜的好。讲话稿要追求新鲜度，那就不能今年抄去年的，下级抄上级的，现任抄前任的。要使用发自内心的语言，表达自己的所思所想，有真道理，有实依据，有所作为，亦有建树。讲话稿写出新鲜度并不难，从不同角度和不同层级分析表述事物及道理，新鲜度就会层出不穷。苏轼“出新意于法度之中，寄妙理于豪放之外”之说，也点明了如何把讲话稿写出新鲜度的两条路径。

领导讲话稿只有新鲜度还不够，还要具备应有的气势，形成吸引人感染人的强劲气场。领导的讲话稿要在大势、趋势、态势上有精准把握，即使是娓娓道来也应底气和正气十足。孟子说得好：“我知言，我善养吾浩然之气。”唐代古文运动的领袖韩愈尤为重视文章的“气”，

他比喻说：“气，水也；言，浮物也；水大而物之浮者大小毕浮。气之与言犹是也。”即是说，气如同水，言如同浮物，水的气势大，大大小小的物体便能浮起来，“气”对于“言”就具有这样的重要作用。讲话稿的气势，有时表现为锋芒毕露、势如破竹、磅礴大气，有时表现为藏势运势发势在谨慎求证和周密说理之中，有时表现为进退自如攻势守势兼用。坚定的理想信念，坚定的信心决心，坚定的工作思路，以及强烈的工作激情，都能够构成讲话稿的浩然之气。

领导讲话稿的气势，还要表现为感情饱满，节奏明快，铿锵有力，乘势而上，顺势而下，一气呵成。不拖泥带水但又不盛气凌人，咄咄逼人会适得其反。相比较而言，讲话稿应当比文章更有现场感，要适度口语化，可以用设问、反问、感叹、祈使等语气词，以增强讲话的亲合力。讲话稿的内容要严谨有分寸，不太准确的话和把握不大的话都不能用。

4. 领导讲话稿宜短不宜长

不是所有讲话稿都越短越好，也不是长的讲话稿都不好。什么讲话稿该长，什么讲话稿该短，不能一概而论。如下几类讲话稿不宜长。

一是应急性的讲话稿不宜长。应对突发事件的讲话必须争分夺秒，坚决果断，一锤定音，这类讲话稿写长了，会错过应急处置的最佳时机。

二是安排专项工作的讲话稿不宜长。安排专项工作的讲话稿，不能东拉西扯，不能信口开河，一件事就是一件事，抓住关键，突出重点，作出具体安排，提出明确要求，也就达到了目的。也就是说，只要重点把干什么、应该怎么干、实现什么目标的要求讲明白就行。

三是即席讲话稿不宜长。即席讲话根据场合，三言两语把事情表达清楚即可，切忌摆开架势侃侃而谈，一发不可收拾。

四是内容单一的讲话稿不宜长。单一内容的讲话稿需要短而有力，不必“引申扩展”“小题大做”，直来直去的效果会更好。有一年，老石所在的部机关调入了20余名借调干部，在座谈会上，老石对这些同志讲了一番话：

欢迎同志们正式成为部机关的一员，在这里我提出三个问题，给出一些建议，与大家共勉。

第一个问题，如何对待“多年媳妇熬成婆”现象？

大家借调到机关工作，当的是小媳妇。这一回，靠自己的努力，好像终于熬成了婆。对此，我有三点建议：

一是媳妇的本色不要变。大家应当继续兢兢业业，任劳任怨，吃得起辛苦，耐得起“数落”。部机关的工作，需要这种精神。

二是家庭的新责任要担当起来。你们真正成了家庭的正式成员，角色要有个转变。与以往相比，应当再积极一些，再大胆一些，再融入一些。

三是下决心永远不做婆婆。这么多年，我自己从来就没有做婆婆的打算。大家要谦虚谨慎，戒骄戒躁，不做倚老卖老的婆婆。

第二个问题，如何设计自己今后的发展方向和路径？

正式调到部机关工作，对自己要有个新的定位，还要设计一下自己的发展方向和路径。这可能是大家正在考虑的问题。我有两点建议：

一要静心落位。借调期间，大家心静很难，想落位也不现实，现在有了这个条件。尽管具体工作岗位部里还要统筹考虑安排，但基本落位是没有问题了。

大的方面，要在部机关中找准位置，充分发挥作用；具体来说，要在处室中找到自己的准确位置。

二要定向择路。要把自己的发展方向定下来，进一步规划自己。觉得职业是神圣的，就要按讲党性、重品行、作表率的要求，严格规范自己的言行。

大家正式调入部机关，就要给自己定一个更高的标准，把组织的需要摆在第一位。

第三个问题，船刚离码头、车刚出站，我们应该怎么办？

千万不要以为调进机关了，船到了码头，车到了站。其实，同志们的新征程才刚刚开始。什么事情都有两面性，借用和正式调入也不例外。

你们刚刚完成预选赛，正式比赛才拉开序幕。不能松口气，而是要真正用上劲。好作风要继续保持，要一如既往好好干。

最后，真诚祝福同志们！让我们共同为部机关这个优秀集体，贡献才智，增光添彩！

这个讲话稿不长，句句都有所指，期望和勉励的话有一些，但分量更重的是推心置腹的建议和提醒，也是坦诚谈心交心。这篇讲话就像拉家常，没有讲大道理，说的都是“平常心”。

那么，其他类型的讲话是否就可以用长来衡量领导对某项工作的重视程度呢？这也大可不必。小严作为经常坐在台下听领导讲话的一般干部，他的感觉是，领导的即席讲话15分钟左右最佳，一般会议领导讲话控制在25分钟左右为宜，地方和企事业单位年度会议的主报告一个半小时足够用了，最好不要超过两个小时。讲话时间超出听众的预期及承受力，讲得时间越长效果便会越差。

再说得具体一些。讲话稿句子的长短要适中，不该断的句子断了，会破坏表达的连续性和完整性。句子该长则长，该短则短，有长有短，形成明快和谐的逻辑节奏。讲话稿还要避免使用那些生僻的词语，否则会拗口读不准，别人也听不懂。总之，可讲可不讲的话，那就不讲为好；可长可短的会，那就一定要短；可长可短的讲话，务必不要长。

第八讲
调查报告的写法



1. 调查研究与调研报告

这里说的调查研究包括文献调研、谈话调研、抽样调研、典型调研、蹲点调研、信访调研、网络调研、随机调研等。撰写调研报告作为调查研究主要成果的文字反映，是决定调研实效的关键一环。

首先，高质量的调研报告主要不是写出来的，而是认认真真调查出来、研究出来的。没有调研工作的质量，就没有报告的质量，只有深入认真地把调研做扎实了，才能写出高质量的报告。

其次，撰写调研报告不应该有条条框框，也不必在模板、技巧、套路上花费过多精力，真正需要集中精力的是确保报告真、实、深、高。去伪存真是调研的一个基本目的，“真”是写调研报告必须坚守的底线，也是写调研报告的第一位任务。“实”是写调研报告必须把握好的基本要求，反映的情况要实，揭示的问题要实，提出的建议要实，要把实事求是贯穿调研报告始终。“深”是写调研报告的effort方向，我们要追求的不是一般的真和实，而是有一定深度的真和实。“高”是起草者应有的定位、站位以及视野，尤其是领导机关重要课题的调查研究，要有很强的大局观念和政治敏感性、政治辨别力。在真、实、深、高的基础上，再去追求调研报告的新和活。

最后，调研的过程应该是起草报告的过程，切不可把调研与写报告分割成两个阶段。当拿起笔来记录谈话调研或座谈会调研的内容时，就要进入调研报告的起草状态。如果调研时懵懵懂懂，对起草报告的事情没有什么考虑，等调研结束后才想写报告这码事，这就可能不知道调研报告要写什么，不知道需要收集哪些材料，因此调研中会有不少疏漏，

该询问的问题没问到，该记录的内容没记录，该索要的材料没拿到手，等回到机关坐下来写报告时，必然出现缺米缺面缺菜，缺水缺火缺柴的尴尬。

起草调研报告，不同的写作者有不同写法，不同机关单位也有不同做法。有人喜欢大量阅读文献资料，在“纸堆”里寻找报告素材；有人习惯深入到基层“探实底”，在实际调研中激发写报告的灵感；有人特别重视调研记录和笔记，听到的看到的就马上记录下来，整理整理润润色，直接写进报告。对这些做法我都赞成，同时尤其提倡边调研边起草报告，使搞调研与写报告高度契合融通，重点做好以下三件事。

(1) 调研报告的提纲要尽早与调研纲目对接。要舍得在调研纲目上多花费一些时间和精力，因为好的调研纲目就是调研报告提纲的“影子”。若想把调研纲目顺利转变成调研报告提纲，拟定调研纲目时就要充分考虑报告起草的需求。这样虽然有先入为主的嫌疑，但实践中利大于弊——开上了直通车，便可以少走弯路。调研纲目只有与报告提纲紧密对接，调研的每一步才能留下扎实的脚步，才能为写出好报告打下坚实基础。我们要把两件事当成一件事来做，调研纲目是调研工作的一个初始遵循，其指向性和精准度越高，调研就会越顺当，越能抓住要害，就越有质量有成效，对起草报告的直接贡献就越大。

比较理想的状况是，调研纲目能够承担起调研报告提纲的“初稿”作用，纲目与提纲分工不分家，目标一致，思路一致，口径也一致。调研中假如发现纲目有问题，那就要果断调整修改纲目，特别是对重点课题的调研，工作进行一段时间之后，便会发现许多以前没有注意到的新情况和新问题，那就得加快调研报告提纲的拟定，放弃原来一些预判和设想，用调研报告提纲直接指导调研工作。开始是拿着纲目搞调研，到

了一定时机你可能就会拿着调研报告提纲搞调研了，这也符合调查研究工作的规律。

(2) 写调研报告要“博观而约取，厚积而薄发”，及时从各种素材中拎出“干货”。苏轼对写作多有高论，他把写文章比喻为种田，先要“博观”和“厚积”，然后再“约取”和“薄发”。种下十几粒种子，所要的只是一两株苗，青苗长起来了还得经常除草浇水施肥掐尖打岔。材料积累越多越好，但使用时不能“捡到篮子里都是菜”，写调研报告就是要“约取”和“薄发”那些价值高的“干货”。机关的调研报告，很多时候了解到三四十个情况，能用得上十个八个就不错；调研掌握了五六十个事例，其中能有一二十个可用就挺好。情况和事例要有自身内在的价值，也要有外在的使用价值，两个价值碰到一块才能写到报告里。调研获得的那些素材，能否在报告中用得上，不要等到调研结束后再去归纳甄别核实，而是要边调研边选择，拎出来的可能是“人参”，也可能是“萝卜”，起草者要“取我所需，用其所能。”

(3) 调研与写报告不能两张皮，在深入调研中起草报告初稿是最佳选择。白天下去调研，投身于工作现场和问题漩涡，晚上回来摊开收集到的材料，翻开调研记的笔记，梳理报告的思路，着手起草报告的初稿，这样写出的报告更符合实际情况。

2. 调研报告的常用类型和写法

调研报告的不同类型是由调研任务的不同性质决定的。如果承担摸清真实情况的调研任务，那就要写成情况类的调研报告；如果承担发现和反映问题的调研任务，那就要写成问题类的调研报告；如果承担总结经验类的调研任务，那就要写成经验类的调研报告。但也要清楚，调研报

告的分类是相对的，写法上没有固定的或唯一正确的模式。比如，情况和问题这两类调研报告，在内容及形式上都有诸多交集，起草的思路区别也不大，所以不要搞得“井水不犯河水”。这里参考我写的《怎样调研》^①，简要介绍五种常用类型调研报告的写法。

第一种，情况类调研报告。这类报告在机关工作中经常使用，人们对此关注重点有所不同。写这类调研报告，“情况明”应该是个大前提，毛泽东、邓小平、陈云都特别重视这一点，并且强调要把“情况明”当成调查研究的首要任务。起草情况类调研报告，写实写准是基点和着力点，要作为根本要求来坚持，从题目开始就要认真琢磨、以朴实为好，情况的表述和提出的意见建议，都应采取真真切切的写法，在努力写实写准的同时写深写透，为作出决策、制定政策、采取措施提供依据。情况一定要真实翔实，拿不准的情况不写，看不透的现象不写，要写就一定写明白写准确，保证表述的情况真实精准可信，而且还要有一定的权威性，经得起推敲挑剔，通得过检验评判。

第二种，问题类调研报告。调查研究的一个基本导向便是问题导向，机关的调研报告要格外突出问题导向。任何调研都离不开问题，所有调研报告都应当回答这样那样的问题，这也是调研报告的价值追求所在。此种类型的调研报告，主要是为了发现和研究解决工作中存在的问题或偏差，分析产生问题的原因及危害，提出解决问题的办法及措施，并举一反三促进相关问题的解决。

撰写这类调研报告，必须以问题为主线，所有内容都要围绕问题安排，结构要依据问题的层级设计搭建，语言表述方式要为深入分析研究问题服务。小严曾写了一份反映城乡接合部社会综合治理问题的调研报

^① 《怎样调研》一书，已于2019年5月由党建读物出版社出版。

告，就是抓住了带有一定普遍性的社会问题，立意和构思全方位以问题为导向，内容和形式全口径针对问题布局展开。报告列举和分析了七大问题及原因危害，针对这些突出问题提出了治理的对策措施。每一个标题就是一个问题的具体表现，原因是深层次的问题，危害是问题的严重后果，每一点建议都是针对问题提出的。

还有一种为了处理重大事件、严重事故或违纪违法案件的问题类调研报告，写法上则要以确凿的事实认定是非，准确判断问题的性质，分清造成问题的责任，提出妥善处理事件、事故、案件的具体意见。

第三种，经验类调研报告。起草这类调研报告，特别要注意防止搞成“十全大补丸”。任何经验都是某一方面的专用经验，过于求全会淹没重点。再好的经验也不能写过了头，搞得绝对正确、绝对先进、绝对有效。

20世纪60年代初，朱德写的调研报告大都是针对问题总结经验的，而且报告中的标题基本上都属于建议式的，着眼于找到克服困难、解决问题的办法，一条建议意见就是要推广的一条经验。1962年3月，朱德到江西调研，写给邓小平并转中共中央的一份调研报告，其特征就是以建议为标题，有一条写一条。我在此只引用这份报告的“导语”和九个标题，大体便能看出经验类调研报告怎样写效果更好。

我这次外出，主要是在江西看了一些山头，先后到了云山、井冈山、大茅山和武夷山。除三月三日的报告外，现在再把我在参观访问中所接触到的一些问题和意见，报告如下：

【报告的开头极简，朱德以“外出”“看了一些山头”入题，意在突出这次调研关心的重点。这里还提到此前亦有过情况报告，说明他在调研过程中是随时写报告的，这个做法值得借鉴。】

一、江西抓了山头，全省出现了几百个“南泥湾”，这是一条很好的经验。

【那个时候，全国正处在极端困难时期，生活必需品十分匮乏。朱德通过调研感觉到，“抓山头”“不论是从克服当前的困难来讲或者从长远建设来讲都是极为有利的”。因此他建议推广这一经验。】

二、除在粮食征购任务上实行包干外，在食油的统购上，也应该实行包干办法。

【朱德总结地方经验，向中央提出了一个建议：“其他经济作物，凡能包干的，应该尽量实行包干办法，不要包供。”】

三、发动群众在自留地上种棉花。

【这条建议非常需要调研的洞察力。那时农民缺吃少穿，国家没有多少棉布供应农村市场，让老百姓在自留地上种棉花自己解决穿衣问题，显然是一个好办法。】

四、迅速把供销社恢复和健全起来。

【在这个标题下，朱德列举了供销社的五大好处，都是用事实说话，为他的建议提供证明，同时还提出了扩大供销社股金的建议。】

五、用布匹和工业品向农民换购猪、羊、禽、蛋。

【朱德写道：“农民愿意国家拿出布匹、胶鞋、球鞋、自行车、手表等工业品向他们交换。”这条建议的目的是，在工业品与农产品交换这个环节上，以工农物资交换为纽带，疏通工农关系和城乡关系。】

六、当前城镇手工业苦于缺乏竹、木、藤、棕等原材料，而山上的竹木等又运不出来。

【这里提出了要解决现实的矛盾。朱德的建议是，动员手工业

工人上山找原料加工，放开对竹木等成品和半成品的运输管制。】

七、药材问题。

【四个字的标题，这也是调研报告可采用的一种简便写法。标题之下，朱德如实指出了问题：“普遍缺乏中药”“药比柴贱，谁人还愿意去采药呢？”“我认为药材收购价格须要加以合理的调整”。既找出了药材问题的主要症结，又开出了解决这个问题的“药方”。】

八、景德镇的瓷器，一九六〇年的产量达到一百零五万担，今年计划只生产五十三万担。

【这部分先是把问题摆出来，然后分析产生问题的原因：“问题是缺少燃料”。在报告中，朱德把景德镇瓷器出口与粮食进口挂上钩，小事就变成了大事。】

九、农村的票子多了一点（江西商业部门的同志估计，今年社会购买力和商品可供量之间的差额有一亿八千万元）。

【在报告的末尾，朱德提出通货膨胀在农村也有明显表现，解决起来颇为困难。他此处的建议与前面的第四条有承接关系，用扩大供销社股金的办法解决农村票子多的问题，实在是好主意。这对我们的启发是，调研报告虽然最好有一条写一条，但各条之间应该有机联系，有的是铺垫关系，有的是互补关系，有的是承接关系。】

工作成绩可以直观直感，但经验却不会一眼就能看得到，提炼概括经验要善于抓住经验的实质，发现经验的特有价值。该肯定的要肯定到位，但不能随意放大夸大。我写经验类调研报告的心得是，调子不能过高，不能总想着拔高。在调研过程中，应注重不断充实感性认识，掌握更多第一手资料。在内容上坚持真与实、高与深的统一，在语言上坚持简洁朴实明了。到了报告修改定稿阶段，应会更加侧重于理性思考，概

括的经验力求精准再精准，真实管用，准确把握经验的可复制可推广性。任何经验都是有限的经验，不是畅通无阻的“一卡通”，不同条件和环境都会使经验有可能由甜蜜的“南橘”变成苦酸的“北枳”。我们要学习朱德写经验类调研报告的方法，致力于写朴实写真实，不附加任何渲染造势，对经验不搞“放之四海”“包打天下”的过高评价。

另外，调研报告中总结推广的经验，要力求预见趋势和探索规律。写经验类调研报告，至高境界是将经验推演为趋势性判断和规律性认知，并将提炼概括出来的经验升华为新理念和新思路。

第四种，研究类调研报告。这种分类也是相对的，可以说所有调研报告都带有研究性质，区别在于研究类报告的专题研究特征更为突出。此类报告包括问题研究、对策研究和政策研究，还包括法规研究、战略研究和理论研究。起草研究类调研报告，要放开三个维度的视野。一是立足于“新”。根据新情况、新实践、新趋势、新思考来写调研报告，要有新判断、新观点、新结论。二是聚力于“深”。调研报告的深度最能体现研究的分量，无论是研究老问题，还是研究新问题，都要在深度上想方设法挖掘其价值。三是着眼于“专”。研究类调研报告一般都是专题性的，起草过程中要把专的功夫做到家，不说外行话是最低要求，争取达到和超过专业水平。这种专不是拘泥于业务的专，而是具有综合研究性质的广度与深度并重的专。

撰写研究类调研报告的立论尤为重要，不但要立得新、立得深、立得专，还要立得牢、立得高、立得远。提出政策建议，要以客观事实为依据，以实践经验为依据，不能望风扑影凭空而论。立论是为了定论，定论是为了可行和实行。比如，若要建议制定鼓励“工商资本下乡”的政策，调研报告就得拿出成功的做法和已经取得的成效，具体论证工商资本投向农村的必要性和可行性，以及应当预防的偏差。研究论证有了

这样的基础，提出政策建议才能被重视和被采纳。

第五种，历史类调研报告。就机关工作来说，起草这类调研报告的任务并不多，但在各种调研报告中，都能发现不可或缺的历史要素。昨天发生的事情就是今天的历史，调查研究往往就是要把昨天前天、上个月大上个月、去年前年大前年的事情，搞清来龙去脉，搞个水落石出。历史类调研报告的基本作用，主要是还原历史本来面目，厘清真相或疑点，发现其历史价值和现实意义，综合分析，作出评价，得出结论。这过程中，文献调研是一个常用的方法，要注意有关历史的各种文字记载，搜索网络上相关资讯材料，从不同角度和侧面研究史料史实，不能仅听一家之言，也不能轻信孤证。研究历史应当有现场感，遗址的一物一景都可能成为宝贵的调研线索，踏勘遗迹与场景回溯相结合的调研方式格外必要和实用。

撰写历史类调研报告，并非是与现实毫无关联的考证探究，也并非追思前人前事的闲情逸趣，而是要用历史诠释现实，乃至为现实提供镜鉴。我曾经写过两篇历史类调研报告，一篇是关于20世纪30年代红军长征途中“扎西会议”关键作用及历史价值的调研报告，另一篇是关于20世纪60年代河南省林县建设红旗渠历史真相和现实意义的调研报告。我都采取了档案文献调研与遗迹现场调研同步进行的方式，力求还原历史的真相真实真谛，着力挖掘其中弥足珍贵的精神财富。这里简单介绍后一个调研有关情况。

2016年春，我利用参加培训的机会，进行了一次有关红旗渠史实的调查研究，写了《品读〈红旗渠日志〉》的调研报告，解析了这个并不久远的重要历史事件。我实地考察红旗渠，参观纪念馆，观看纪录片，听有关讲座课，搜集相关史料，特别是重点系统阅研《红旗渠日志》这一珍贵文献，九易其稿最终形成一万多字的调研报告。与扎

西会议调研的着力点不同，红旗渠调研主要目的是研究分析和佐证档案文献，以发现特定历史时期水利工程建设中的时代精神。

历史是追寻既往和映照现实的镜子，我们要运用调查研究的“千里眼”，读懂历史这本厚重的教科书。以基本史实为依据，以现场调查与文献调研为主要手段，在蛛丝马迹的细节中感悟历史，体验历史的沧桑与厚重，探求文化根脉及精神实质。撰写历史类调研报告，起草者要注意养成自己的历史敏感性，知道哪些历史事件值得再作一番细究深研，值得写出有历史价值和现实意义的调研报告。

3. 老石写调研报告的做法和体会

关于写调研报告，老石有三点做法和体会。

（1）调研报告的选题和笔法一定要朴素扎实。调研报告要有旺盛的生命力，关键是要纯真朴实不卖弄辞藻，善于用鲜活事实、现实问题及实践经验说话。

老石对朱德、陈云的调查研究及调研报告十分敬佩和推崇。如前所述，朱德是非常注重调查研究的老一辈无产阶级革命家，他一生真实踏实务实求实，调研报告的选题和写法都非常扎实厚实，反映的都是真实情况，研究的都是实际问题。陈云的调研也是这样。20世纪60年代初，为了搞清楚母猪是集体养好还是农民私养好、种双季稻划算还是种单季稻划算，以及落实农民自留地政策等问题，他到上海青浦的小蒸乡进行了15天的蹲点调研，先后调研了10个养猪场。后来形成的《母猪也应该下放给农民私养》《种双季稻不如种蚕豆和单季稻》《按中央规定留足自留地》三份调研报告，对当时调整完善农村政策起到了重要作用。老石经常说，撰写调研报告要学习朱德、陈云这种不尚

空谈，用朴实的语言把真情况和实道理写得掷地有声的真功夫；学习他们由点到面的现实视角，由实到深的系统思考，从局部的具体问题入手，进行透彻分析综合之后，再放开思路提出切实可行的意见建议。

（2）调研报告的结构一定要简约实用。无论是写文章，还是写调研报告，对待结构搭建这件事，老石历来都是一个坚定的“极简主义者”——能简即简，删繁就简，简到不能简为止。望文生义，他对“简约”一词的解释，就是“简单”和“节约”所具有的双重涵义。结构的谋篇布局，首要的任务是设计一条主线，使各部分的内容都能一脉相承，不能跑偏了“溜小差”。搭建结构的目的，就是为了表达顺理成章，所追求的是内容与形式“严丝合缝”，不是给报告套上碍手碍脚的“夹板”。

不管怎么说，结构要以实用为基本要求，不搞复杂烦琐的叠床架屋，要有适当的限定和规制。调研报告的结构不能无拘无束，不能不管内容的实际需求都拉开框架搞“结构升级”，框架大了就难以收拢，影响主题的强化和内容的集中。当调研报告越写越长、篇幅减不下去的时候，老石就会拿起刀来动结构的大手术。“减肥瘦身”减几个字、删几句话难以奏效，只有在松散的结构上做减法，才会收到立竿见影的效果。

（3）调研报告的思想观点和结论一定要鲜明精确。思想观点不是从“石头缝里蹦出来”的，而是需要从丰满的材料中提炼萃取。思想观点和结论是报告的筋骨及血脉，材料只要是真实的，多一点少一点无碍大局，但如果思想观点有缺失和结论有疏忽，写出的报告就可能有缺憾了。

调研报告表达的是调研者乃至所属机关单位的看法和主张，不能含糊其词，必须确保思想观点鲜明和结论精确。某种情况是真实存在，还是空穴来风？某个问题是客观形成的，还是主观造成的？对大

是大非原则问题，对敏感和复杂问题，都应当有明朗而坚定的政治立场和态度。恩格斯虽然出身于工厂主家庭，但他通过深入调查研究撰写的《英国工人阶级状况》，毫不留情揭露了资本家残酷剥削工人的种种劣迹，坚定站在贫困工人的立场上，主张无产阶级组织起来行动起来，展开反对资产阶级的革命斗争。

写调研报告初稿时，要不遗余力在材料中“千锤百炼”思想观点，到了报告修改定稿时再用“淬过火”的思想观点去统领材料。思想观点并非越多越好，老石的调研报告，思想观点和结论不轻易写出来，到了呼之欲出、脱颖而出的节骨眼上，再惜墨如金地精准表述，争取起到画龙点睛的作用。他的写法是，用详尽的事实和数据画龙，等龙身体的各部位就要活灵活现的时候，再表明思想观点和推出结论，给调研报告这条龙点上“火眼金睛”。不过，老石有时也会采取另一种写法，那就是先把思想观点小心谨慎地亮出来，然后再摆事实讲道理，依据确切的事实求证论证。如同先用思想观点画上一个“靶心”，接着再围绕着靶心画10环、9环、8环、7环、6环。一个个观点精确了，由此推论和评价也就有了高度和深度。

老石经常和从事文字材料工作的年轻同志说，撰写调研报告要设法增强感悟力，起草和修改都要善于体悟、感悟、顿悟，最好达到大彻大悟的境地。以日积月累、不可言传的感悟力，在小苗头中看出大问题，在普通事物中探究深刻道理，在普遍现象中总结一般规律，在个别现象中探索特殊规律。写作者养成感悟力没有一定之规，属于个体化认知能力的自主生长，因事因文因人而异。有的人对数字和公式的感悟力强，有的人对观念和价值观的感悟力强，还有的人对经济现象的感悟力强，也有的人对政治议题的感悟力强。这其中或许有某些天赋成分起作用，但更多的则是写作者在实践中孕育滋养积攒而成的。

第九讲
述职报告的写法



1. 以实取胜：力戒华而不实

严格地说，述职报告不属于机关正式公文的范畴，但其中写的又都是一桩桩“公事”，又是机关人员常常用到的一类文种，基于此特性，它也可算作公文吧。如果下个定义的话，我个人认为，述职报告是各级领导干部向上级机关、向本单位或本系统的干部职工等陈述履职尽责情况，汇报工作进展及成效情况，进行自我总结、自我评估的“准公文”。

近些年来，为适应事业发展和加强干部绩效考核的需要，述职报告又进一步细分为专项述职报告和综合述职报告，如基层党建工作专项述职报告、党风廉政建设专项述职报告、招商引资工作专项述职报告等。综合述职报告主要是年度的惯例述职，专项述职报告一般也按年度进行，但内容集中在某专项工作上，其他方面的工作可不涉及。

据老石研究，述职报告有三个属性：一是职务与职责属性（工作属性）。这是述职报告最重要的特性，述职就要陈述履行职务职责或执行公务（工作）情况及效果。二是个人及个体属性。尽管刚才说了述职报告也姓“公”，但述职的主体是干部个人，陈述的也是与个人本职工作有关的内容。这一属性要求，述职报告必须体现个性化，要写出真正属于自己的东西。三是上报和下知属性。与一般的文字材料不同，述职报告写完了不会就了事，它要上报有关机关和部门，大多数还要在一定范围内宣读，使相关人员知悉和认可。有些述职报告还要进行民主评议，既要对上负责，又要对下负责。若没有特殊要求，撰写述职报告时应当综合考虑上述三个属性的要求。

述职报告的文体特征及应有风格，就是写实再写实，内容的真实性

不能有丝毫含糊。实事求是做好任何事情的准则，撰写述职报告也要严肃贯彻这个准则。职责之内的工作要认真踏实负责地干，述职报告要认真踏实负责地写。一定要确保写的工作成效都是真实可信的，都是自己干自己抓的，都是通过自己努力或带领大家取得的，切不可贪他功为己有。写述职报告要有自信心，不要担心做的事情少，关键是要把自己所做的工作价值凸显出来。

述职报告怎样才能写实？根本办法就是，报告只有自己写才能写实。述职报告只有自己写，才能写出个人工作特点和风格，把履职尽责情况写得充实丰满。在写实这方面，老石历来做得不错。比如，他在述职报告中写到“认真落实中央八项规定精神，坚决反对‘四风’，努力做到个人干净”情况时，就尽可能写得实在确切：

本人执行中央八项规定精神的态度是坚决的，不搞任何变通，不得过且过，严格要求自己。带头到社区报到为群众服务，每个季度都带领机关干部深入农村参加集体劳动。到州市开会或到县乡村检查工作不住宾馆酒店，自带行李吃住在农户了解民情，帮助基层和群众解决了 50 多个具体问题。

部机关的会议和文件都由我审批，年内各种会议数量下降 8.6%，3 种文号的文件数量下降 27.2%。公务接待费下降 35.2%，因公出国经费下降 71.7%，会议经费下降 22.6%。1 月 1 日开始，部机关实行无纸化办公，我带头在内网上批阅文件，非涉密文件全部实现通过内网下发市县。不印发纸质文件，成本大大降低，效率明显提高。

会议的讲话稿和发言稿，均为自己动手撰写。从不出席各类剪彩奠基活动，从不收各种审稿费、讲课费、劳务费等，在报刊发文章的稿费全部作为贫困学生助学帮扶金。

关于述职报告的写法，还有一个针对性较强的建议，就是不能局限于把日常事务简单化地拉个清单了事。如果述职报告只记上个月干了什么，这个月干了什么，昨天接了多少个电话，今天盖了多少个章，就反映不出做的大事要事，重点和亮点都没有，写的不过是一些事务性工作，从而把述职报告写成“记事本”，既没有高度，又没有深度，有些实度也是表层的。这就是没有很好地写实，只写了一些细微的“小实”，没有展示出全局价值的“大实”。

有些述职报告在“实”的方面还过得去，但高度和深度都不够，这也是许多述职报告的一条软肋。写述职报告，一定要注意“实”是有高度和深度的“实”，是思想性丰富的“实”，而不是低档次的“实”。假如在一个处室述职，就应该把工作放在全处高度上来写。假如在一个厅局述职，就应该把述职报告放在全厅局高度上来定位，或者站得更高一些，站在所在单位、所在系统整体的高度写也是应该的。述职的定位高度上去了，报告内容的分量也就出来了。

述职报告常见的第一项内容，就是要陈述自己的理论学习情况。这部分容易写空，有的只写看了什么书，学了什么文件，参加了什么培训，这还不够，这里还要能对自己的学习收获作出有质量的归纳和表述，比如写清楚是怎样以理论联系思想实际的，怎样用理论指导工作实际的。这样写述职报告的理论学习部分，就能显得厚重一些。

党政机关领导干部的述职报告，不仅仅是业务工作层面的述职，尤为重要的一個基本要素，即是理想信念、政治态度和政治责任的述职。怎样把这方面的内容写实，需要一定的政治思想水平。老石 2011 年度述职报告的第二部分是这样写的：

二、坚定理想信念和政治立场，严守党的政治纪律

无论面对任何情况，本人的共产主义理想信念都能够做到坚定不移，从内心信仰马克思主义，坚信只有中国特色社会主义才能发展、繁荣、强盛中国。在重大原则问题上，政治立场历来是坚定的，没有发生过任何摇摆和疏离，切实做到了在思想上、政治上、行动上与党中央保持高度一致。

我深知在政治纪律问题上，底线必须坚守，红线绝不能碰。切实做到了中央和省委有令立行，有禁立止，有决策部署马上扑下身子抓贯彻落实，不拖拉推诿应付。对组织上安排的工作，不管难度多大都会尽力去完成。大局观念较强，做事情用真心能吃苦，敢于负责担责，从不推功揽过，能够坚持高标准严要求。把握正确政治导向，主动积极应对网络舆情，本部门网宣工作在全国排名继续保持前列，为改革发展稳定大局作出了贡献。本人从未做过任人唯亲的事情，更没有搞过封官许愿的事情，绝对没有任何自行其是、阳奉阴违的言行。

自己本身虽然不存在政治立场、政治观点的问题，但个别时候还是缺乏高度的政治敏感性，对一些消极腐败现象主动抵制不力，毫不妥协敢于斗争的精神不足，即便是做到了从严要求自己洁身自好，但对一些歪风邪气未能作坚决斗争。

老石述职报告的这个部分，体现了政治坚定、对党忠诚的“大实”，在大是大非政治原则问题上，没有说“软话”，信仰就是信仰，坚定就是坚定。在严守政治纪律方面，述职报告中也没有表现出一点“弹性”，写的都是板上钉钉的话。政治立场是怎么样就怎么样写出来，没有半点吞吞吐吐。其中还举了一个事例，说明自己政治立场坚定，那就是主动

积极应对网络舆情，本部门连续排名在全国前列，有较强的信服力。值得注意的是，在这部分老石仍然没有回避问题和不足，他坦诚地查找了自己的问题，如对一些消极腐败现象主动抵制不力，斗争精神不足。

把述职报告写实，基本的要求和内容就是要有实例。有些工作比较抽象，但越是抽象的工作，越要想办法写实。老石 2014 年关于教育实践活动的专项述职报告，着力把自己所做的工作写得充实详细。

根据中央统一部署，我省教育实践活动分两批进行。活动一开始，就首先把自己摆进去，我在班子中自我批评不藏着掖着，敢于揭个人思想深处的短，树自己为靶子，查摆不足，主动担责，从严从实制定整改措施。需要个人整改的内容有 64 项，现已完成整改 57 项，其余 7 项正在抓紧整改中。

通过检查督查、随机调研、视频会议点评等方式，指导各厅局机关和州市县活动。本人带队进行 4 轮随机调研督查，全省共发现 1580 个问题。组织活动办向 16 个州市和 8 个垂管单位发出整改通知，先后督促 52 个单位补课或返工。我参加了 13 个省直机关和州市县乡的班子专题民主生活会，实行进度和质量“双控”，发现走过场绝不放过。

强化督导组责任，充分发挥督查指导作用。自己担任一个州的督导组组长，并直接负责联系指导两个县的活动，7 次到藏区调查研究，指导推动工作。我省的教育实践活动多次得到上级表扬，在有关会议上介绍了经验，两批次活动的群众满意度测评均在 97% 以上。

老石这种写法的特点是，先把直接关系到自身建设的事情写实了，

具体怎么做的，取得了哪些效果，显示了述职报告的个人及个体的属性。然后再陈述自己抓了哪些工作，具体是怎么抓的，抓出了什么成效，进而较好地反映了述职报告的职务与职责属性。这样写既紧密联系了思想及工作实际，又紧扣了个人的履职尽责情况，述职定位和站位的高度有了，实也实到了关键处。

2. 以数取胜：克服量化不足

述职报告要有对自己的定性评价，高低尺度合适，不漏项地写到位，写到大家的关注点上。如政治上的坚定、思想上的健康、作风上的纯正、工作上的勤奋敬业，这些自我定性是不能缺失的。然而，述职报告只有定性表述不够，还要对工作有量化表述，用数据把履职尽责的情况写实了。

写述职报告，数据是必不可少的，许多事情都是要用数据说话的，能量化的工作最好量化。因为量化的东西能衡量出所作工作的成效和分量。如果是办公室主任，写述职报告只说办文、办会、办事的效率质量如何，只说注重调查研究给领导当参谋助手如何，只说勤奋辛苦加班加点如何忙，并不能给人们留下太深的印象。但是，若能具体写道，一年写了 22 篇领导讲话稿，起草了 37 份通知、纪要等公文，累计达 30 余万字；下乡调研 56 天，跑了 79 个基层站所，写了 6 份调研报告；每天提前 0.5 个小时上班，推迟 1.5 小时下班，有时加班到凌晨 2 点钟。这些数据一摆出来，述职报告中提到的工作业绩就变得可量化了。

如果是经理厂长写述职报告，就有必要写清楚一年完成了多少产值和销售额，创造了多少利润，在总公司业绩排名的位次，节约了多少资源，员工收入提高了多少。若是县林业局长，那最好写清楚一年植树造

林多少亩，森林覆盖率提高多少个百分点，林权改革任务完成得怎样。若是县环保局长，就应该写清楚采取了多少项有效措施，查处了多少个环保案件，河流水质等级提高了多少，优良天气的天数增加了多少，全市考核的排名提高几位。在述职报告中使用与工作直接相关的数据，会大大增强报告的实感和可信度，显著的工作成果也就展现出来了。

说得绝对一点，述职报告的每一部分，都应该有较为具体的数据加以说明，这样就能把履职尽责的各项工作写具体了。下面是老石 10 余年前写的述职报告，其特点就是用数据说话，每一项工作都有数据支撑。

根据有关要求，现作如下述职。

【开头只用了十二个字，避免有些述职报告由于“帽子”太大、半天入不了正题的不足。】

一、深化科学发展观的学习和实践。结合所分管的工作，我努力把对科学发展观的理论认识变成“三个发展”的具体实践。在转型发展方面，抓住煤炭资源整合契机，积极引导资源型企业地下转地上、黑色转绿色，全省已有近 700 家资源型企业投资 60 多亿元发展农牧业和加工业。在安全发展方面，坚持以人为本和安全第一理念，重点抓实防疫、防火、防汛、农机和农信资金安全工作，果断遏制了动物疫情、森林火灾频发的势头。在和谐发展方面，注重加强农村信访、城乡统筹、扶贫救灾等工作，整治重点村和难点村。用科学发展观指导新农村建设，经过深入调研提出城乡发展新布局的思路，得到 7 个市 50 多个县主要负责同志的赞同和响应，为城乡统筹发展提供了新构架。

【这部分把一项比较虚的工作写实了，主要在于有力的数据能

够引起人们的关注。“地下转地上”“黑色转绿色”，有700多家资源型企业投资60多亿元发展农牧业和加工业，这就反映了贯彻落实科学发展观取得的初步成效。调查研究的成效也有量化支撑，提出城乡发展新布局的思路，得到7个市50多个县主要负责同志的赞同和响应，不起眼的数据就把这一新布局的推广价值显示出来了。】

二、应对国际金融危机影响。针对农产品价格下跌和农民工返乡等突出问题，我就应对工作作出具体安排。提出并实行玉米差价补贴政策，有效拉升了玉米价格，解决了农民春耕资金需求，比实行最低收购价减少4亿元操作费用。春节前后98万农民工返乡，收入下滑。及时采取了农林水工程主要用本省农民工、扶持发展设施农业和畜牧养殖、开展“阳光工程”培训等措施，90%农民工找到新的就业门路。以搞活基层供销社为突破口，着力抓了扩大农村消费工作，扎实推进新网工程，便民店达12542家。策划组织特色农博会，现场销售7489万元，贸易成交额242.3亿元，招商引资262.9亿元，并与周边省市签订了农产品产销合作协议，实现了提振信心、人财两旺、树立形象的目标。

【根据实际需要，述职报告中的数据可粗可细，以有利于说明问题为要。这里所用的“粗数据”是90%农民工又找到了新的就业门路，因为这类数据的统计难以精确，但用个百分比也是能够说明问题的。报告中的“细数据”，如便民店达12542家，细到了个位数，因为这是可以具体统计出来的。还有，特色农博会现场销售额细到万元，贸易成交额和招商引资细到小数点后一位，都是根据需要和可能加以列举的。】

三、农林水灾害抢险救灾工作。一场百年未遇的特大凌汛发生

后，我立即驱车5个多小时深夜12点赶到现场，果断制止盲目抢险施工，迅速撤离周边村民。次日早主持专家会议，决定不使用炸凌的常规办法，制定了科学务实的抢险方案，不但没发生人员伤亡，也未对国家5A景区造成破坏。今春我省的大旱50年未遇，我到7个县调研后马上启动黄色预警，首次动用政府预备费2650万元，开动7万眼机井和6700台套抗旱设备，各地组织378万人抗旱保苗。春节前后发生几起较大森林火灾，大年三十我仍在现场指挥扑火。初冬强降雪袭来，我不顾发高烧和暴雪封路，从省外的一个会议上驱车急返，边查看雪情边作出迅速反应，启动暴雪灾害Ⅰ级应急预案，当晚召开紧急会议部署抗灾。之后又冒雪到县区勘查灾情，研究制定扶持政策，全省农业抗灾现场会开在修复后的蔬菜大棚里，采取财政贴息等6项减灾措施，发放救灾贷款3.5亿元。

【这里写的关于时间的具体数据，如“百年未遇”“50年未遇”“驱车5个多小时深夜12点”等，往往是易被述职报告忽略的数据。这里使用“大数概念”，如开动7万眼机井，组织378万人抗旱补苗等，显示了规模效应。同时又有措施和资金的量化，如采取6项救灾措施，救灾贷款达3.5亿元。】

四、开展植树造林和生态省建设。在林业工作上投入了较大精力，全年营造林完成530万亩，首次突破500万亩大关。林权改革突破僵局，1市18县林改试点取得成功，完成1076万亩集体林权确权任务。干果经济林增加70多万亩，生态建设与增收富民紧密结合，林业可持续发展能力增强。建成覆盖11个市和9大林区的森林远程视频监控系统，达到国际先进水平。通过造林现场会、经济林现场会、生态庄园现场会和碳汇造林会议，有节奏有重点地推动全省林业生态建设。

【“全年营造林完成 530 万亩，首次突破 500 万亩大关。”两句话连续写，数据的分量就突出出来了，“首次”“大关”这两个词是对数据价值的说明。打破改革的僵局，1 市 18 县 1076 万亩集体林权改革试点成功，则是对改革量化的肯定。特别是“建成覆盖 11 个市和 9 大林区的森林远程视频监控系统，达到国际先进水平”这一段话，把定量评价与定性评价紧密对接在一起了。】

五、提升农科、农机、扶贫工作水平。实行首席农技推广专家制，60 个县同时启动 20 个重大项目，分别推广新品种 165 个，组装配套先进技术 85 项，玉米亩产达 1225 公斤，创历史最高水平。在 44 个县实施新型农民科技培训工程，100 多万农民掌握了 2—3 门农业新技术。先后 8 次到田间地头抓农机，农机补贴中央财政增加 2.8 倍，省财政增加 1.3 倍。保护性耕作达 858 万亩，玉米和马铃薯机收面积均比上年翻一番。多渠道筹措资金，完成 2266 个贫困村整村推进任务，研究提出片区开发、产业带动、定点扶贫的新举措，对开发式扶贫有关政策作出了调整和完善。

【述职报告的数据要与履职尽责有关，最好与职务行为有关。一年内“先后 8 次到田间地头抓农机”说的是个“小数据”，但满足了述职要用好与职务行为有关数据的要求。接着出现的“2.8 倍”“1.3 倍”，就与前面抓的力度有了一定的联系。】

六、转变作风和加强廉政建设。一年来，我先后到 72 个县 240 多个乡镇村庄调研，有的县去过三四次。坚持少开会、开短会、开解决问题的会，讲真话实话，不讲官话套话。几次全省电视电话会议只讲十来分钟，直奔主题。所有讲话均自己准备提纲，很少念稿子。主动控制文件，年内多次讲话只有两次发了内部通报。认真执行廉洁自律规定，从不插手工程项目谋私。自觉抓好分管部门及农

村党风廉政建设，召开专题会议督促农口部门解决审计发现的问题，限期整改。

【以上数据基本与职务行为有关，虽然不是用来说明工作成效的，但对于说明工作作风还是很有用的。如深入到 240 多个乡镇村庄调研，每次电视电话会只讲十来分钟、讲话只发了两次内部通报等，把工作作风转变的情况也量化了。】

七、存在的突出问题及改进措施。粮食因灾减产，农民收入增幅较小，制约农业农村发展矛盾凸显；分管部门的自身建设任务较重，机构和队伍不适应新形势需要；综合协调各方支持“三农”的能力有待增强，抓落实力度需进一步加大；下基层接触各级干部多、联系农民群众少，有时也存在走马观花的问题。针对这些问题，我要加强学习调研、改革创新、协调沟通、队伍建设和自身建设，夯实抓大事、抓重点等基础性和关键性工作，以求真务实的态度解决问题，逐项进行整改。

【最后这个部分，没有“以数取胜”的内容，但简明扼要地查找了问题和提出了改进措施。】

老石的这份述职报告，给我们提供了一篇量化工作、“以数取胜”的参考文本。从中看得出来，使用的数据达到了工作量化、成效量化以及职务行为量化的目的，并且在各项工作的分布上比较均匀，数据间的相互关系也照应得比较周全。这种写法提醒我们，数据是非常有用的要素，量化是特别管用的办法，定性评价的特征需要用文字概括表述，定量评价的特征需要用数据表述。述职报告要尽可能体现工作的量化效果，用具体数据描述工作进展、成效、态势，以此反映其中的价值和意义。

小严写述职报告也非常重视数据的使用，同时还注重数据的比对和分析，想方设法采集使用动态的数据充实报告。他的观点是，数据有死数据和活数据之分，与定性评价没有关系的数据，就是死数据。要善于把数据盘活，做对照和比较的表述，并且要适当进行数据分析，以百分比等数据概念加以说明。在述职报告中，要列举与定性评价有直接关系的数据，特别是那些有变化、可比较、能反映工作业绩的数据，找出数据的内在联系。对综合数据要进行解析，对专项数据要进行比较，今年与上年比是常用的比较，还可以进行月与月、季度与季度的环比，环比的动态性更强一些，也更能说明工作的进展。

当然，以数取胜也要有个度，不能搞成数字报表，更不能搞数据注水，数字和比例的使用要有一定的节制，不能大数中数小数都用，各层级的比例都摆上来。较好的做法是，定性评价与定量评价相结合，数据和百分比为定性判断服务，由此增强报告的量化感和可信度。

3. 以事和绩取胜：用事项和政绩来证明

有一次下乡，我在村党总支书记办公桌上看到一份手写的述职报告，我问：“村干部也要写述职报告了吗？”他回答说：“乡上要求我每年年初在党员大会上和村民代表会议上述职，乡党委的领导参加听，并且还要发测评票。我述职完之后，不但乡领导要当场点评，党员和村民代表还要投测评票打分列出等级，等级高低决定我一年绩效补贴的多少，还和我这个书记的位置能干多久挂钩呢。过去的苦恼是，干工作吃苦挨累没啥了不起，但就是写述职报告太费劲。现在好了，自己也会写述职报告了，我写的述职报告乡领导的评价高，村民给打的分也高了不少。”

这位村党总支书记笑呵呵地告诉我，他写述职报告有个秘诀，就是把为村民做的好事实事写清楚，要一件一件如数家珍地写。他起初不知道从哪里下笔，折腾几回下来，慢慢也上路了，干了什么就写什么。他说：“老百姓可不管你有啥新思路，用了啥新办法，干出了啥新花样，他们只看你干成了什么事，给村里带来了什么好处。述职报告只要把干的事情写明白了，把干事的效果列出来了，老百姓还是很买账的。”他接着又补充说了一段颇显水平的話：“当然了，乡党委和县委交代的事情，我也要认真干好还要写好，县里乡里和村里一样，反正都是为老百姓服务的。我觉得无论是想事议事干事，还是写述职报告，既要替村里的老百姓着想，也要对乡党委和县委负责，对上负责和对下负责得往一块捏才顺当。”对这位村干部的话不用再加评论，这就是基层干部的思想觉悟和述职智慧。

我多次讲过一个观点，那就是各方面工作都要注重“事项化”，有一件事就干成干好一件事，写述职报告时就是要把干的事情，一件一件说明白。根据什么干的，怎样干的，干出了什么成绩，还有什么问题，每天上班或者加班加点都做了哪些事情，做的事情有哪些效果，各种工作事项都要条理化。

实是基础，事是关键。尤其是表述一些观点之后，一定要有具体事项跟上，以实事明理，以事实说理。重点要写在做这件事情中发挥的主导作用，并且还要写出这件事如何至关重要，如何事关全局。别人知道的事可以简略，别人不知道的事应当写具体，别人可能不大了解的事情借此机会写个明白，报告中最好写一些大家不太了解却价值高意义大的事情。

写事要有一定的技巧，不需要过于烦琐写无关紧要的前因后果，述职报告要特别把重点抓的事情写出来，怎么抓的，用什么办法抓

的，克服了哪些困难，取得了什么成效，都可以一一道来。工作有大小有轻重，要挑重要的关键的说，把大事要事突出出来。轻描淡写十件八件小事杂事，不如浓墨重彩把两三件大事要事写透彻。起草述职报告的一个大思路，就是坚持务实的结果导向，写过程和手段措施都是为了引出结果。下篇述职报告陈述了“从严从实加强党的建设，认真履行党风廉政建设主体责任”的情况，有关过程一笔带过，在写法上先抽象后具体，以取得的绩效为落脚点，用评议考核排名凸显了工作实绩。

我重视抓好抓实所在机关和系统党的建设，切实履行“一岗双责”。做到了党的建设与业务工作一起部署、一同检查、一并落实。认真执行“三会一课”制度，本人年内讲了两次党课，参加所在支部5次组织生活。

主持研究制定了《从严从实管理党员若干规定》和《从严从实加强干部队伍建设的规定》。细化实化了责任主体和措施，加大了落实党风廉政建设三级责任的力度。要求大家不做的，自己坚决不做；要求大家做的，自己带头做好示范。

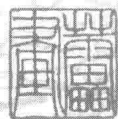
部机关在省直机关行风评议中位列党群部门第一名，在党风廉政建设主体责任考核中位列省直机关第一名。这是前些年未曾有过的成绩单。

述职报告要写出属于自己的有质量的政绩，都是自己做过的，列举的绩效也都是自己努力的直接结果，不能把别人的绩效、大家的绩效当成自己的。写述职报告有个微妙要求，就是要谨慎把握好“度”，不能把成绩写满了，更不能把作用写过头了。

述职报告要把在团队中的作用讲清楚，把在工作中履行职责的政绩说明白。政绩是通过履行职责取得的，团队的成绩是大家共同努力取得的，两者有区别又有联系，有时可能又是一回事情，但主体及所有权不同。做述职报告时，面对的是最了解你的一个工作团队，哪些事情是你做的，哪些事情是别人做的，哪些事情是大家做的，团队成员心里都有一本账，切不可乱贴标签。

第十讲

汇报稿和发言稿的写法



1. 汇报稿的写法

各级党委的常委会，各级政府的常务会，企事业单位的董事会、总经理办公会及各种专题会等，经常会有听取汇报后作出决策的议题。一般情况下，汇报稿中有关建议的那个部分，就相当于决策的初始文本。工作汇报稿主要有三种，一是向会议的汇报稿，二是向上级机关的汇报稿，三是向领导者个人的汇报稿。这里讨论汇报稿的写法，以会议汇报稿为主，兼顾另外两种类型。

以一个市的政府常务会为例，通常每周就得开一次，半天会议大概审议十余个议题，其中决策事项可能有六七个。比如，审议事业单位机构改革方案，审议乡村振兴战略实施意见，审议城市基础设施建设项目，方方面面的议题，一般都要先由有关部门负责人作汇报，然后会议讨论审议作出相应决策。我看过市政府、县政府常务会的不少纪要和记录，绝大多数议题都是顺利通过的。相当多的议题是原则同意汇报提出的意见，再作一些修改补充完善；有些议题是完全同意汇报提请审议的意见。也就是说，汇报稿具有一定先决性，若是汇报得有理有据，相应决策就水到渠成了。

各类工作汇报稿，基本上可归为说明文的种类，其关键在于把情况或问题写明白。作为汇报稿，不能一股脑把要说的堆在一起写，而是要突出重点抓准要点，提请会议研究和解决的是主要问题。汇报稿要写得干净利索，目的性要很强，观点和看法要立得住。重要会议上的汇报稿，提出的意见和建议一定要有分量，针对情况、针对问题提出切实可行的意见建议，并争取能够转变为行得通、做得到的政策措施。下面是

一个农业农村工作片区会上的汇报稿摘要：

围绕粮食生产、农民增收及“三农”政策，我汇报三点。

【农业农村工作是这次片区会的主题，这个汇报稿谈的三个问题，都是农业农村工作中的关键问题，汇报稿做到了高度聚焦。】

一、面临的突出问题

当前，我省农业农村遇到的问题复杂，大部分不是区域性的，而是普遍性的，有四个苗头性问题比较突出。

（一）夏粮减产可能性大。

（二）谷贱伤农造成危害。

（三）农民增收形势艰难。

（四）县级财政收入负增长。

上述四个方面问题，都是苗头性的，但不是决定性的。如果能够认真地把党中央国务院的各项决策部署落实到位，这些问题就可以得到克服和解决。

【汇报稿立足该省实际，梳理出的四个问题，凸显了研究工作的问题导向。帽段写道，问题不是区域性的，而是普遍性和苗头性的，这就给问题定了性，体现了应有的判断力和概括力。四个问题——粮食减、谷价贱、增收难、财政负增长，字数不多，写得真切，足以引起上级领导和有关部门的重视。并且，汇报又未把问题夸大，这部分的最后一个自然段，对四个问题的性质作了一个基本判断，认为都是可以克服和解决的。】

二、采取的措施及成效

面对不利形势，我们认真贯彻落实中央一号文件精神，采取了一系列应对措施，取得了初步成效。

- (一) 千方百计抗旱保夏粮。
- (二) 实行玉米保护性差价补贴政策。
- (三) 组织实施 20 个农业技术推广示范项目。
- (四) 实施信贷支农惠民行动。
- (五) 启动现代农业示范区建设。

【第一部分反映了问题，第二部分谈了解决问题采取的措施。五项措施都是针对突出问题，表明省里动了真格。这里选准了汇报工作的角度，不是泛泛地把农业农村工作都讲一遍，而是重点谈与解决前面四个问题有关的工作，巧妙地把取得的成绩也亮出来了。】

三、几点建议

我国农业已经进入补贴时代，补贴越来越成为政府推进农业发展的重要手段，越来越成为“三农”工作的有力杠杆。但也要看到，有些补贴成本高效益低，甚至名不副实。比如，粮食直补和良种补贴某种程度上成了收入补贴。这里，重点就完善补贴政策提几点建议。

- (一) 减少收入性补贴，增加引导性、生产性、技术性补贴。
- (二) 实施灵活有效的贴息政策。
- (三) 实行物化技术补贴政策。
- (四) 农业基础设施建设最好搭上扩大需求这班车。
- (五) 支农资金最好进行项目整合、区域整合、政策整合。

【片区会上汇报的这些事情，分析面临的问题也好，反映该省工作的情况也好，都是为了使最后提出的建议理由充分，能够被上级采纳。提出的建议，没有一条是为该省要钱要项目的事情，五条都是站在农业农村工作全局的高度，考虑的是如何优化和完善农业

农村政策，更好发挥支农惠民政策的效应。这些建议不是拍脑袋想出来的，而是该省的相关工作已经取得了一定经验和成效。】

另外，我们经常会遇到一些在会上即席汇报的情况，这虽然事先没有准备，但议题是大致知道的。有些会议可能事先没有安排汇报，但议题与所在部门有关，那么既然参会就得有汇报准备。比如政府常务会研究多项议题，作为列席人员，有些议题与所在部门的职能有关，那就要抓紧消化议题内容，着手准备汇报提纲。不要小看这种即席汇报，它的作用也不小，搞好了能对议题提出建设性建议，该汇报的情况和建议没有提出来，便可能造成决策失误。

2. 学习会发言稿的写法

发言稿是经常起草和使用的文稿。建设学习型机关、学习型政党、学习型社会，干部参加集体学习会必不可少。学习会有多种形式，如支部学习会、专题学习会、读书小组学习会、中心组学习会等。

有一次中心组学习会，请知名教授作马克思主义哲学专题辅导。我一边听教授讲课，一边写学习体会发言稿，文字虽然粗糙了一些，后来也没有再润色，但原汁原味也有其价值。

听了两个多小时的课，胜过读十几本书，我又一次尝到了中心组学习的甜头，谈三点体会。

【开头就说课讲得好，尝到了中心组学习的甜头。大多数发言都应该对会议、对讲话（授课）有真诚的肯定和呼应。】

第一点体会，马克思主义哲学的本质特征和活的灵魂，就是一

切从实际出发，实事求是，解放思想，求真务实，真抓实干，与时俱进，具体情况具体分析

其实，云南省与马克思主义哲学的缘分很深，哲学家艾思奇是我们的同乡。最近我看了一本书，毛泽东对艾思奇的哲学有专门批注。在学哲学用哲学中，我们不但要增强哲学思维，而且还应该有哲学自信。

1. 马克思主义如同一座雄伟的山峰，就像我们的梅里雪山一样，有它的峰顶，有它的冰川，有它的雪域，有它的岩石，有它的树木，更有它的坚实基础。

2. 马克思主义哲学，是马克思主义的理论基础。马克思主义另外两大组成部分——政治经济学和科学社会主义，都扎实建立在这个基础之上。

3. 我觉得，学习马克思主义哲学，一要带着工作中的问题学，二要带着理论中的疑问学，三要带着信念中的困惑学，把功夫更多下到把握实质、联系实际、注重实践上。

4. 刚才教授讲了实践是马克思主义的核心观点，我对此的理解是，马克思主义哲学是实践哲学，它为革命实践、发展实践、社会实践提供理论服务，提供指导思想。实践性是贯穿马克思主义哲学的一条红线。

5. 关于马克思主义活的灵魂，列宁早有所论述，“马克思主义的最本质的东西、马克思主义的活的灵魂：具体地分析具体的情况。”

6. 中国共产党人对马克思主义哲学本质特征和活的灵魂的概括是：一切从实际出发，解放思想，实事求是，求真务实，真抓实干，与时俱进。

7. 在一段时间里，我们的问题有三个，一是调查不深入，二是研究不透彻，三是抓落实不到位。比如，过河的任务提出来了，过河的船有了，船上掌舵的人也有了，就是操起桨来用力划船的人不多。一句话，实度不够。

8. 针对这些问题，学习马克思主义哲学，就要去深刻理解它的本质特征和活的灵魂。为了完成好过河的任务，造船的、掌舵的、划桨的，三方面要素都得激活，都要下真功夫实功夫。

9. 尤其是，划桨的人不但要多，而且节奏要协调，真心用劲，齐心协力，勇往直前。我本人，应当从严从实要求自己，在过河的船上，当好用真心用实劲的划桨手。

【交流学习体会不是议论业务工作，所以要有一定的理论要素和高度。我从谈对马克思主义哲学的本质特征和活的灵魂入题，也就把中心组学习的主题凸显出来了。为了拉近与马克思主义哲学的距离，我说艾思奇是在座各位的同乡，听起来有亲切感。我在强调增强哲学思维和哲学自信之后，具体谈了九点体会，前六点是对学习体会的概述，后三点是联系工作实际的问题剖析。】

第二点体会，领导干部要真正掌握和切实用好历史唯物主义和辩证唯物主义这两大思想武器，增强看家本领，提高发展能力

刚才，老师讲的第二个问题，回答了当前学习马克思主义哲学有什么重要意义的问题，听了很受启发。

1. 每一名领导干部都要努力把马克思主义哲学作为自己的看家本领，增强辩证思维、战略思维能力，努力提高解决改革发展问题的能力。

2. 我们要以历史唯物主义为指导，更好认识省情，更好认识发展大势，更好认识发展规律，更加能动地推进各项工作。

3. 这就要自觉坚持和运用辩证唯物主义，既要看到我们的优势和成绩，又要看到自身的劣势和差距；既要一项一项把工作抓实，又要把具体工作放在战略大局中去思考、去谋划、去推进。

4. 坦率地说，我们确实面临着本领恐慌和能力不足的问题，原因虽然很多，但最根本原因是，运用历史唯物主义和辩证唯物主义的本领缺乏，辩证思维和战略思维的本领不够，解决我省改革发展问题的能力不足。

5. 换个角度说，我们对省情的认识还不全面，还不深入，有些认识仍然是表层的。科学把握我省经济社会发展规律及战略，还有许多事情要做，在系统化、可操作、能落实上，还有不小差距。

6. 有的干部，思想不够解放，观念陈旧保守，思维方式单一封闭和僵化教条，不懂辩证思维，战略思维也是纸上谈兵，大局意识和全局意识不强。

7. 我们不是没有发现问题，也不是不想解决问题，而是解决问题的思路不开阔、办法不对头、措施不落实。

8. 从根本上解决这些问题，还是要通过学哲学用哲学增强看家本领，掌握历史唯物主义和辩证唯物主义，提高我们的哲学思维能力。这就要紧密联系工作实际和思想实际，深入学习马克思主义哲学。

【听完辅导报告谈学习体会，不能与讲课的内容脱节。就授课教师讲的关于当前学习马克思主义哲学的重要意义，我引出了自己的感悟，每条都与学哲学用哲学有关，也都与思想实际和工作实际有关。】

第三点体会，以马克思主义哲学为指导，扎扎实实把我们的各项工作做好

1. 主动服务和融入国家发展战略。这是前提性的总要求。区域发展战略，不能自言自语，自拉自唱。进不了国家大盘子的“布局”和“战略”，都是一厢情愿。

2. 闯出一条跨越式发展的路子来。关键是要处理好速度与质量与效益的关系，这是跨越式发展的辩证法。

3. 我们已经站在了一个新的历史起点上，未来发展必须在全国发展战略大局中找准位置，发挥不可替代的作用，努力使全省各族人民的生活更美好。

4. 我们面临的困扰是，有时间开会，有时间作决策，有时间部署，有时间建制度定措施，就是抓落实的时间太少了，用的精力太少了。刚才老师特别讲到抓落实的问题，强调“一分部署，九分落实”。但有些地方和单位的工作，“七分部署、三分落实”就不错了。

5. 学习马克思主义哲学，最重要的是求真务实，真抓实干，处理好学与干、说与做、部署和落实、守规矩和敢担当四个关系。老师讲到了毛泽东的《论十大关系》，我们要高质量做好工作，也必须处理好一些重要关系，否则就还会在老路上徘徊，闯不出跨越发展的新路子。

经过中心组学习，特别是听了老师的辅导，我在这方面的担忧减少了许多，信心增强了许多。

【最后一点体会，联系工作实际更加紧密，从“战略”联系到“路子”，从“路子”联系到“起点”，从“起点”联系到“落实”，查摆了长期困扰发展的“四个有”“两个少”问题。发言中以唯物辩证法视角审视现实问题，梳理出实际工作中的“四个关系”。在这一部分，我又提到授课教师讲课，这是一种尊重，也是紧扣中心组学习主题的一种写法。】

进一步归纳概括，这篇发言稿还有“三个结合得紧密”的特点。一是把平时的学习思考与中心组学习会上听辅导讲座的收获结合得紧密。谈学习体会时不时地引用辅导老师的观点看法，说的都是经过深入思考的话，但又完全契合中心组学习的主题。二是把马克思主义哲学理论与本省的发展实际问题结合得紧密。谈马克思主义哲学可以头头是道，但不要妨碍联系现实问题的实度和深度。联系实际谈学习体会，有利于学思践悟，对改进工作能有所推动。三是历史纵深感、理论扎实感与当下现实感结合得紧密。在不长的篇幅中，基本上做到了历史和理论、理论和现实的紧密融汇。另外，结构上纵横与粗细结合得也比较紧密，语言表达上亦有鲜明特点。

3. 座谈会发言稿的写法

除了学习会的发言稿，还有各种座谈会的发言稿。比如，出台一项政策前，要听取各方面的意见，以便把这个政策修改完善得更好，与会者要对政策条文提出修改意见建议。有些政策的制定和出台，会涉及到几个部门，涉及到上上下下各方面，那就要开各种座谈会听取意见建议。起草这类座谈会的发言稿，关键是立足于本部门的职能说话，站在代表的那个方面说话。还比如，围绕一个重要问题或专项工作召开的座谈会，发言稿就要紧扣特定问题或专项工作，简要谈出独到见解。

如何写好座谈会发言稿？首先要写准基本情况及问题，特别是把突出问题写明白。然后要写清楚工作的做法及经验，推进某项工作采取的有力措施，取得的积极进展和成效，由此总结出经验性认识，能够总结出一定规律更好。

以问题为导向的座谈会发言稿，可以这样解读其引申义：一是承认存在问题不是给自己抹黑，工作有缺点不足是正常现象；二是体现发现问题的能力，有问题发现不了，那才是工作的更大失误；三是介绍解决问题的具体措施，针对问题开展工作就是求真务实不做虚功；四是反映工作取得的成效及经验，问题迎刃而解，经验不断充实完善。

4. 对照检查（检视问题）发言稿的写法

对照检查发言稿，有领导班子集体的，也有领导干部个人的。领导班子对照检查发言稿主要查找集体的问题和责任，个人对照检查发言稿则要查找个人的问题和责任。这里重点说一说如何写个人对照检查发言稿。

第一，基本情况要真实诚信。对照检查发言稿通篇都要用写真、写实的手法写。要求本人说明的基本情况，务必实实在在，诚信无误。真实不真实，是对党员领导干部党性强不强的考验、品质好不好的检验。对组织忠诚不忠诚，对照检查发言稿是一块试金石。有问题不遮掩，没问题要明示。共产党员对组织不能说假话，领导干部要明白群众眼睛是雪亮的。把真实诚信作为基调，是写对照检查发言稿必须坚守的一条底线。

第二，查摆问题要准确具体。写对照检查发言稿，一定要有强烈的问题意识，找准问题的切入口，围绕问题逐项梳理，针对问题深挖根源和提出整改措施。其前提是实事求是，侧重点要放在问题的具体化上。问题的条理要清楚，分类要科学准确。比如，属于形式主义的问题，就不能放在官僚主义这一类。每类问题还要细分为若干个小条目，最好是一个方面的具体事，或者是一个问题的具体表现。如何把问题写具体？

一要打消顾虑，抛弃“面子思维”；二要全面系统反思，对问题进行一次大清理；三要与班子对照检查查摆出的问题“对号入座”，该“认领”的“认领”。更重要的是，敢于正视问题和承认错误。

第三，思想认识要深刻实在。思想认识的高低深浅，决定着对照检查发言稿的品位和境界。要做到思想认识深刻实在，肯定离不开自我反思、自我批评的精神。对个人“四风”问题的认识，要在思想深处寻找原因，特别是要在世界观、人生观、价值观方面深挖根源。以此角度分析产生问题的原因，就不会局限于就事论事，而且会很好地就事论理和以理论事。对照检查发言稿中的思想认识，最好采取夹叙夹议的写法，从问题中引发出认识，会显得更实在，也有助于思想认识深刻性的表达。谈思想认识不能长篇大论，因为对照检查材料不是学习体会文章。应当注意，思想认识如果只追求“深刻”，忘记了“实在”，那么这种“深刻”是没有根基的。有了实在的基础，深刻才是真正的深刻。

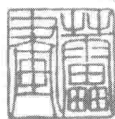
第四，逻辑关系要严谨清晰。对照检查发言稿大的框架结构不是并列式的，而是层层递进式的。情况、问题、原因、整改等，都要一环扣着一环向纵深推进。前面说到情况和问题，后面就要对应着分析产生的原因和整改措施，不能把主题写丢了。对照检查发言稿的内在逻辑，要求其中的每个部分都不能“独善其身”，而是紧密相连和密切相关的。比如，存在的问题与基本情况有内在的关联性，整改措施也与存在的问题有高度的对应性。对照检查发言稿的逻辑关系，具体包括情况的逻辑关系、问题的逻辑关系、思想认识的逻辑关系，以及努力方向整改措施的逻辑关系。其中，问题是贯穿始终的逻辑主线——问题既是逻辑关系递进的结果，又是逻辑关系递进的原因。找准和把握问题的逻辑性，无疑是写好对照检查发言稿的关键。写对照检查发言稿不能当成做文章，不必过于注意形式结构，而应当坦诚地向组织敞开心扉，有一说一，有

二说二。注重逻辑关系的严谨，还要防止内容和说法的前后矛盾，也不能前面迈出了一步，后面找不到落脚的地方；前面查摆了问题，后面却少了整改措施。

第五，语言文字要朴实无华。朴实才有感染力，无华也是真实力。写对照检查发言稿要在内容上下功夫。要防止滥用“不够”“不足”“不深”“进一步”“更加”这些词语，适当使用一些可以，但要有节制。要避免说一句正面的话，又“兜”一句反面的话；说一个反面的事，又“兜”一段正面的事。

除了上述五点外，写对照检查材料，在大的方面还要把握好三个要点。一是坚持问题导向。优点和成绩不必写，通篇都应该是查找检视的问题，尤其要找准深层次的问题。当然，也不是有什么问题就写什么问题，而是要根据要求查找检视问题，逐一对号入座。二是坚持高站位、高标准、高姿态。尤其要用较高的标准对照检查检视问题，对表对标往高处看，不能往低处看往下面看。对照检查的站位、标准和姿态达到了一定高度，差距和不足就看得清楚了，原因和危害就挖掘得深刻了。三是坚持实事求是。这是三个要点的核心，查找问题要实事求是，不能推卸责任，不能避重就轻，同时也不能言过其实。坚持“三高”也要实事求是，高要有“实”的根基，要有“事”的支撑，要有“求”的执着，还要有“是”的规律认知。

第十一讲
随笔、杂文及自媒体写作



1. 随笔的写法

我有个建议，在机关搞文字工作的同志，还是要拿出一些时间来写写随笔，因为在所有文体中随笔带有一定的基础性，往“东”走写机关应用文，往“西”走搞文学创作，都离不开写随笔的基本功。如果没有写随笔的兴趣和功底，很可能把机关应用文写得很死板。随笔是主要表达真情实感的非虚拟写作，属于“大散文”的一种形式，“随笔成文”“笔下生风”是其特征。

随笔要有感而发，言由心生，个性鲜明，内容和形式要“随心、随性、随情”，不能板着脸孔说话。写法上不必有过多的限制和顾虑，真正写出心声和个性来即可。讲写作课的老师说到散文时，都会说“形散神不散”这句话，这也非常符合随笔写作的性质，关键是要处理好散与不散的关系。实际上，随笔的形散不是刻意的散，神不散也不是简单的不散，奥妙在于散与不散之间、随与不随之间。随笔是最能表达内心活动的文体，可以灵活运用多种写作方式进行创作创造。要善于用活的思想写，用新的观点写，用准的事实写，用精的数据写，用真的感情、真的感觉、真的感受写，还要用耐读好读有品位、或优雅或诙谐的语言写。

我们写随笔，虽然可以海阔天空，但却不能偏离六个字——真、情、智、善、理、美。真是本真、真实、真理；情是情感、情操、情商；智是智商、智慧、智文；善是善良、善心、善文；理是文理、道理、情理；美是美妙、美好、美文。我在这里重点说一说情、理、美三个字。刘勰的《文心雕龙》写道：“情者文之经，辞者文之纬，经正

而后纬成，理定而后辞畅。”他强调的是情的首要性和理的核心性，情和理是决定辞的，情理要优先，辞要服从情理，并为情理服务。情理不能不搭界，两个要素应互有照应。随笔写作就是一个不断升华的审美过程，写作者要追求思想的深刻美，追求结构的自然美，追求文采的质地美。美是要有意境的，随笔中要有美的意念，还要有美的境界，美的境界烘托美的意念，美的意念寓于美的境界之中。

优质的随笔写作，要体现“三有”和“五可”，即有料有趣有度，可追素雅，可舒情怀，可发感慨，可阐事理，可明志向。只有料没有趣不好，有料有趣没把握好度也不好，“三有”的条件应该一并具备，缺了哪一样都会影响随笔的品位。但在一篇随笔中，“五可”并不一定同时具备，写作的关注点放在追素雅上很好，放在阐事理上也很好，放在明志向上同样很好。下面这篇随笔，笔者认为做到了“三有”，“五可”。

充满激情和哲理的篮球

一

六七岁的时候，我就喜欢上了打篮球，屈指算来断断续续打了50余年。现在虽然到了不宜剧烈运动的年龄，但我还是打着篮球，不是坚持打，而是忍不住要打，如果一周不打篮球，浑身就不舒服。

我对篮球如此痴迷，不仅因为它是一项很有趣的体育运动，而且还由于篮球运动充满了激情和哲理。篮球常常使我忘记自己的年龄，瞬间就能把我带回到青少年时代。

在小学读书时，我就是校队的主力，但个子小体力差，别的同学一碰就会摔跟头，优势是投篮准，加上一股不服输的精神，主力地位还是稳定的。那时候我的背心是9号，前锋“小9号”在学校

里也是有名气的。

到了中学，由于个子长不高，在校队里从主力变成了“板凳”，正式比赛基本没有机会上场，我只好平时自己练。冬天里，篮球场地被大雪覆盖，我是下一场雪扫一场雪，手冻得红红的、僵僵的，仍然抱着个同样被冻僵的篮球练运球、练投篮。

那个年代条件差，有双篮球鞋是奢望，能穿上解放鞋就不错了。因为打篮球，我学会了补鞋——站在补鞋摊边偷偷学会的。有段时间，鞋实在破得不成样子，白天打篮球，晚上补球鞋成为我每天的“必修课”。

后来我的补鞋功夫到了炉火纯青的程度，不但鞋帮坏了能补，就是鞋底漏了也能补。记得有一次鞋底漏了，把大脚趾磨出了血，晚上回到家我竟能用硬纸壳搞了个“鞋底再造”，但第二天只打半场球，鞋底就又漏了。

【开头就有故事性的“料”，这几乎是随笔不可或缺的元素。从六七岁开始打篮球，打了50余年，而且一周不打就不舒服，小学是校队主力，中学成了“板凳”，雪地里练球，“鞋底再造”，有梗概也有细节。写随笔，实际也就是写与众不同的经历和感受，写个人成长奋斗的生命史，写带有鲜明时代气息的生活史。】

二

我和哥哥上山下乡后，集体户的生活很艰苦，但我们过得却是生机勃勃、津津有味，可能是换了水土，我的个子也“窜”了起来。回忆那个年代有激情和快乐，一个重要的原因是我和哥哥没有离开篮球。

下乡第二年的春天，我们把村办小学的一个铁圈、两根树桩、几块木板的破旧篮球架，非常隆重地抬到了集体户的门前。每天生

产队收工后，不管多累多饿，篮球是一定要打的。那时打篮球，不是为了锻炼身体，完全是为了释放青春的激情，为了向村民们展现知青的快乐。

生活是变化的，工作是流动的。后来我从松花江畔到了天涯海角，再后来又到了京城，又到了太行山脚下。我无论走到哪里都庆幸未与篮球分手，工作再忙再紧张，也要设法挤出时间打场篮球。

尤其是最近这十余年，每周都会有个晚上，下班时间一到，我就直奔球场，打场篮球再回家吃饭。周日或周六也会有一个半天用于打篮球，如果因为下乡出差或有会议而耽误了打篮球，我的心情会有些沮丧，觉得身体不对劲，脑子也不灵光了。

球友们多是年轻的同事，他们的年龄一般比我小二三十岁。不管是在哪里打球，球场上我都是岁数最大的球员。大家在一起，没有年龄大小职务高低之分，球场上都是平等的，该抢断抢断，该盖帽盖帽，当然年轻人对老同志还是比较客气的。

我很在意球场上的发挥，很在乎每一个球每一分，但我能和大家一样遵守篮球规则，不以老大自居，不搞特殊化。有时球友们会因为一个球的判罚争执起来，也会因为一两分的输赢欢呼或懊悔，但结果都是原汁原味的快乐。

打篮球的累，和其他的累完全不一样。这种累是快乐的累，或者说根本就不叫累。打一场篮球，一天的劳累甚至一周的劳累都丢到了脑后，剩下的就是运动之后的酣畅淋漓。

【这小节前两段写下乡虽然很苦很累，但有了篮球就有了乐趣，把小学校的篮球架抬回集体户，这种事如果不是干过，编也编不出来。随后几个自然段写的是，无论到哪里都有篮球为伴，和大家打球没有年龄大小职务高低之分，自己虽然也很在乎输赢，但遵守规

则。打篮球当然也累，但那是能够带来快乐的一种特殊的累——根本就不叫累。我觉得，写随笔不但要有生活，更重要的是热爱生活，随笔写得好的，都是热爱生活的人，比如汪曾祺，看着几个土豆就能写一篇美文。在此节，也穿插了一些感想，抒发的是峥嵘岁月的情怀：那时打篮球不是为了锻炼身体，而是青春激情的释放，展示知青的快乐。如今年龄大了，但对篮球仍然无比热爱，继续享受着打篮球的快乐。】

三

在激烈竞争、有输有赢的运动背后，篮球运动的哲学味道真实而浓厚，它可以揭示人生的许多哲理。

篮球投得多高不重要，重要的是能投进篮筐得分；

篮球抛得多远不重要，重要的是不能抛到对方的手里；

你在场上表演得多么优美不重要，重要的是终场哨响的时候你的队是胜者；

你一个人得分多少不重要，重要的是每个队友都能得分；

你可以偶尔犯规，但犯五次规就要出局，违反体育道德会被重罚；

你可以带球走三步，但不可以多一步，也不可以少一步；

你可以在三秒区里停留，但超过三秒钟你就得把球权交给对方，这是“三秒违例”。

篮球还是集体性很强的运动，一个人当然也可以打篮球，但那不是原本意义上的篮球。

有段时间我住在办公室，每天晚上八点半以后，就找个篮球场，在月光下自己打球，为的是能出一身汗。一个人的篮球体验是孤独的，但能够让你思考。

外行人都清楚，篮球特别讲究配合，即便是 NBA 的明星，如果没有配合、不懂助攻、不愿意防守，他的价值就会大打折扣，甚至很早就被淘汰。

我们经常遇到这种情况，一个球队的队员能力都挺强，但缺少有效的组织和配合，搞的都是个人英雄主义，而另外一个球队的队员能力不是很强，但组织和配合得好，取胜的球队往往是后者。

【前两小节主要写的是篮球激情，后两小节主要写的就是篮球哲理了，题目的“激情”和“哲理”两个词，便以这样的内容和形式体现了出来。随笔的一大价值就是蕴含在故事中的哲理，也就是我说的“五可”中的“可阐事理”。这一节用三个不重要与重要的比喻，说明得分、不失误、胜利比投得高、抛得远、表演优美更重要。这些比喻尺度都是恰当的。用五个“你”的排比句，说明集体力量的重要、守纪律的重要、懂规矩的重要、时间的重要。“一个人的篮球体验是孤独的”，阐明了篮球不是一个人的运动，要讲究组织配合，有助攻有防守，打篮球和做事情都不能搞个人英雄主义——团队配合决定胜负。这个话题在第四小节继续进行了深入的阐述。】

四

篮球靠集体的力量和智慧，靠团队配合的精神，靠能攻会守攻防转换快。进攻有本事、防守无章法的球队，经常是输家。

在篮球场上，看一个人的表现，还可以大体看清这个人的真实性格和品行修养。因为篮球运动是一项能让人回归本真的运动，能表现出一个人最真实、最本色的那一面。

谁如果在场上独往独来，和队友没有什么配合，只顾自己表演，那他在工作 and 生活中，极可能是一个自私自利的人。

谁如果在场上总是埋怨别人，总是责怪队友，看不到自己的失误，那他在工作和生活中，极可能是一个心胸狭隘的人。

谁如果在场上敢打敢拼，有取胜的激情，有远投有突破，有组织有配合，没有危险动作，没有埋怨指责，在乎得分但又不计较胜败，那他在工作和生活中，极可能是一个人品好有作为的人。

我曾经开过一句玩笑，篮球场上可以识别人和考察干部。篮球队员一上场，就不会藏着掖着了，原本真实的一个人，就活灵活现地展现给了观众。在这个时候，对某个人或对某干部，起码在性格和修养两个方面能够获得真实情况。

今天是正月初六，春节假期的最后一天，下午刚刚和年轻的同事们还有即将开学返回大学校园的儿子，进行了一场激烈的篮球比赛。

近三个小时打了九节，哪个队先打满二十一分算一节，以每节的胜负累计算成绩，这是我们自己定的规则。今天比赛的总成绩是五比四，我和儿子为主力的红队最终取胜。

在这样激情的运动中享受天伦之乐，是多么的惬意，多么的健康，多么的弥足珍贵啊！我情不自禁地要说，篮球真好！

【这小节把打篮球与识别人联系在一起写，由此界定了“自私自利的人”“心胸狭隘的人”“人品好有作为的人”，每个界定都与篮球场上的表现对应起来，形象而贴切，可谓是这种回归本真的运动，能看到“一个人最真实、最本色的那一面。”然而，随笔中如果议论多了，会使人感到说教的乏味。这里及时用了两个自然段，又描述了一场刚刚打完的篮球比赛，不但详细写了比赛规则，还把总成绩的比分也亮出来了，故事性贯穿了全文。结尾的一段话是毫不掩饰地“发感慨”，“三个多么”之后，直抒胸臆“篮球真好！”

随笔的率真就应该是这个样子吧。】

2. 杂文的写法

2013年前后，我曾经在一家报纸上开过杂文专栏，前前后后写了几十篇，其中的一部分收进了《从政者真话实说》。写到这里，我顺手从电脑文件夹中找出三篇简短的小杂文，适当做一些分析，以自己写作的“实物”为参照，或许能把杂文的写法讲得更形象一些。

小麦的两种状态

小麦是世界上最重要的粮食作物，在我国种植面积最大，消费量仅次于水稻。据我田间观察，小麦作为生命伴侣，早已通识了人性。

你看，小麦灌浆那会儿，青涩泛绿，身段欠坚，风来必摇，麦芒直挺，穗中大半为空。到了收获光景，小麦即进入另一种状态——通身金黄，腰杆硬朗，身段微倾，籽粒颗颗饱满，麦穗虽低谦收敛，却不失阳刚气质。

两种状态的小麦，稚嫩时张扬高调飘飘然，成熟时端庄淡定不畏风。人何尝不是如此，傲慢流露的是七分浮躁，谦和蕴涵的是九成厚实。这一特点，小麦与人息息相通。

【以小麦的状态为题材来写杂文，读者看了会有些直观的感觉，能够引起兴趣和共鸣。其中有一句话是入题的，小麦“早已通识了人性”。我是以小麦的两种不同状态，来比喻处于两种不同状态的人，从字面上看讲小麦的情况多，讲人的情况少，但对小麦的描述都是在喻人，而且都是对应着写的：“通身金黄”对应着“青涩泛

绿”，“腰杆硬朗”对应着“身段欠坚”，“籽粒颗颗饱满”对应着“穗中大半为空”。最后一句话，“小麦与人息息相通”，从头到尾都扣上了这个题。】

自我感觉不宜太好

从政为官，自我感觉不宜太好。人以自知之明为贵，官以自知其短为尊。每当感觉过好，就应视作警钟，引为诫，思后行。

一次民主生活会上，某官员受到严厉批评，脸红了，流汗了，平时不抽烟的他向同事要来一支烟猛吸，边擦汗边说：“多年来自我感觉良好，真没想到还有这么多坏毛病。”

其实，他的“真没想到”属于从政的误区。官员自我感觉良好有时是一种错觉，自己对自己的感觉越好，越可能做过头离谱的事情。简而言之，乱决策、瞎指挥常与自我感觉良好画等号。

【这篇小杂文，首段直来直去，可视为“先发制人”，给自我感觉良好的官员敲了警钟。“人以自知之明为贵，官以自知其短为尊”，杂文需要时而出现这种句子，能够增加一些韵味。中段虽然不长，但讲了一个完整的小故事，推出了一个多年来自我感觉良好，在民主生活会上醒悟了的“反面典型”。杂文的一个基本功能是抨击和讽刺时弊，这段就是在抨击和讽刺自我感觉良好的官员，但又是善意的理智的。末段继续拿“他”说事，剖析了官员自我感觉良好的严重危害，把警钟敲得更响了。】

3. 自媒体写作

自媒体表达方式灵活便捷，能够随时随地把自己的想法和生活感悟释放出来，这无疑是一件美好的事情。网络 and 手机是一个多功能载体，自

媒体等新媒体又是网络和手机载体最好的窗口工具。善于利用窗口工具进行自我陶冶、自我提升的人，即使不是仁者，也应该是智者。当心灵感到疲惫的时候，自媒体的窗口可以吹进清新的春风，将心灵的疲惫舒缓；当心灵感到浮躁的时候，自媒体的窗口可以射进和煦的阳光，将心灵的浮躁熨平。假如心灵偶然不慎由晴转阴由明转暗，自媒体的窗口更要大大地敞开，雨后天晴的彩虹就不请自来了。

具体到自媒体写作的技术问题，精练标题是特别重要的。它比传统写作更注重标题，如果标题平平淡淡不吸引人，内容再好也不会有人看。标题也就是文章的题目，细分的话还有大标题、副标题、中标题、小标题，这方面内容在前面几讲中有所阐述。“题”这个字在古汉语中的原意是“额”，即额头、前额，头部高处的突出部分。“目”的意思古今没有大变化，就是“眼睛”，脸部最动人、最有活力的地方。拟定和提炼标题是一门学问，又是仁者见仁智者见智的技巧活。传统写作对标题的基本要求是贴切简洁生动，而自媒体写作则有所不同，它更强调“吸引力法则”，贴切和简洁要服从生动的吸引力。自媒体一些文章的题目都不短，十个字左右的标题居多，有的写作者还愿意使用副标题。有些自媒体写作，标题的直接目的是吸引读者眼球，生动是第一位的，简洁不是主要的，贴切也不太被重视，所以有时会弄出题不对文的标题。出现这种倾向就不好了，不能为了好看过了头。

2015年前后，我曾经在人民网上发表过一些文章，诸如《有种病毒叫浅薄》《加班是一种坏的工作方式》《老乡搭车 有趣对话》《阳光是一剂妙药》《震区，一位让我感激不尽的向导》《善良比聪明更重要》《警惕红包“地雷”》《一封关于个人对照检查的电子邮件》《复杂之弊 简单之美》《官僚主义是形式主义的“根”》等，当时的点击量都不少，可能与文章标题的务实醒目有一定关系。

标题之下就是开篇。自媒体的精彩开篇，对于激发阅读欲望带有决定性，切不可小看开头的那几句话。邓拓说：“文章不能开门见山，好比把珍珠丢进沧海，让泥水冲掉了金沙，多么可惜！”不要小看开头那一两句话，其作用是非常大的，当然落笔的难度也是不小。高尔基说过：“开头第一句是最困难的，好像在音乐里定调一样，往往要费很长时间找到它。”朱光潜也说过：“文章起头最难，因为起头是选定出发点，以后层出不穷的意思都由这个出发点顺次生发出来，如幼芽发生出根干枝叶。”开篇写好了，正面作用是入题、点题、领题，引人入胜。开篇写不好，负面作用是偏题、跑题、乱题，使人不想看下去。

一般来说，开篇就应该开明宗义。在我的阅读视野中，古今中外最著名的开篇有这么三个。一个是马克思的《共产党宣言》：“幽灵，一个共产主义的幽灵，在欧洲徘徊。”另一个是罗贯中的《三国演义》：“话说天下大势，分久必合，合久必分。”再一个是列夫·托尔斯泰的《安娜·卡列尼娜》：“幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。”马克思的开头语别开生面，用文学语言（如同一个故事的起句）为伟大的世界级的政治宣言开局；罗贯中的开头语则用哲学思维昭示了天下大势，把几千年的历史浓缩成14个字；托尔斯泰的开头语悲欢交集，用“幸福”与“不幸”两个词给家庭下了断语，后来被称为“安娜·卡列尼娜定律”。这些开篇都是经典写作的神来之笔，对于自媒体写作，很有借鉴价值。

自媒体写作，尤其要盯住热点、痛点和穴位，保持写作应有的时效性和实效性。追热点是必须的，因为热点就是受众的关注点，它带有一定的新闻性和新鲜度。对有些话题的写作，也不必过于理性严肃，内容和结构不必四平八稳，要有波澜起伏之情状，也要有荣辱不惊之姿态。在痛点和穴位处写上一句半句似乎悖理的话，接着再把这句话彻底颠覆或换个维度解析，读起来或许就有了趣味和新意。

思想的新是最宝贵、最有价值的新，包括新认识、新观念、新看法、新判断、新评价，也是其他方面新的核心与保证。自媒体写作不能守旧而要求创新，要推陈出新，革故鼎新，从不同的角度和不同的高度分析表述事物，新意就容易层出不穷。选准了角度写起来就顺，否则勉强写出来也难受欢迎。适当的角度，能有效说明事物本质特征，能反映事物的深层价值。角度选得独特巧妙，就能写出非同一般的见解，即便是表达同一主题，得出的结论也能够独到新颖。新的角度有利于发现新的问题，分析新的特点，对问题产生新的认识。有的时候，角度不同甚至境界都不同，从下往上看和从上往下看，看到的東西往往是不一样的。

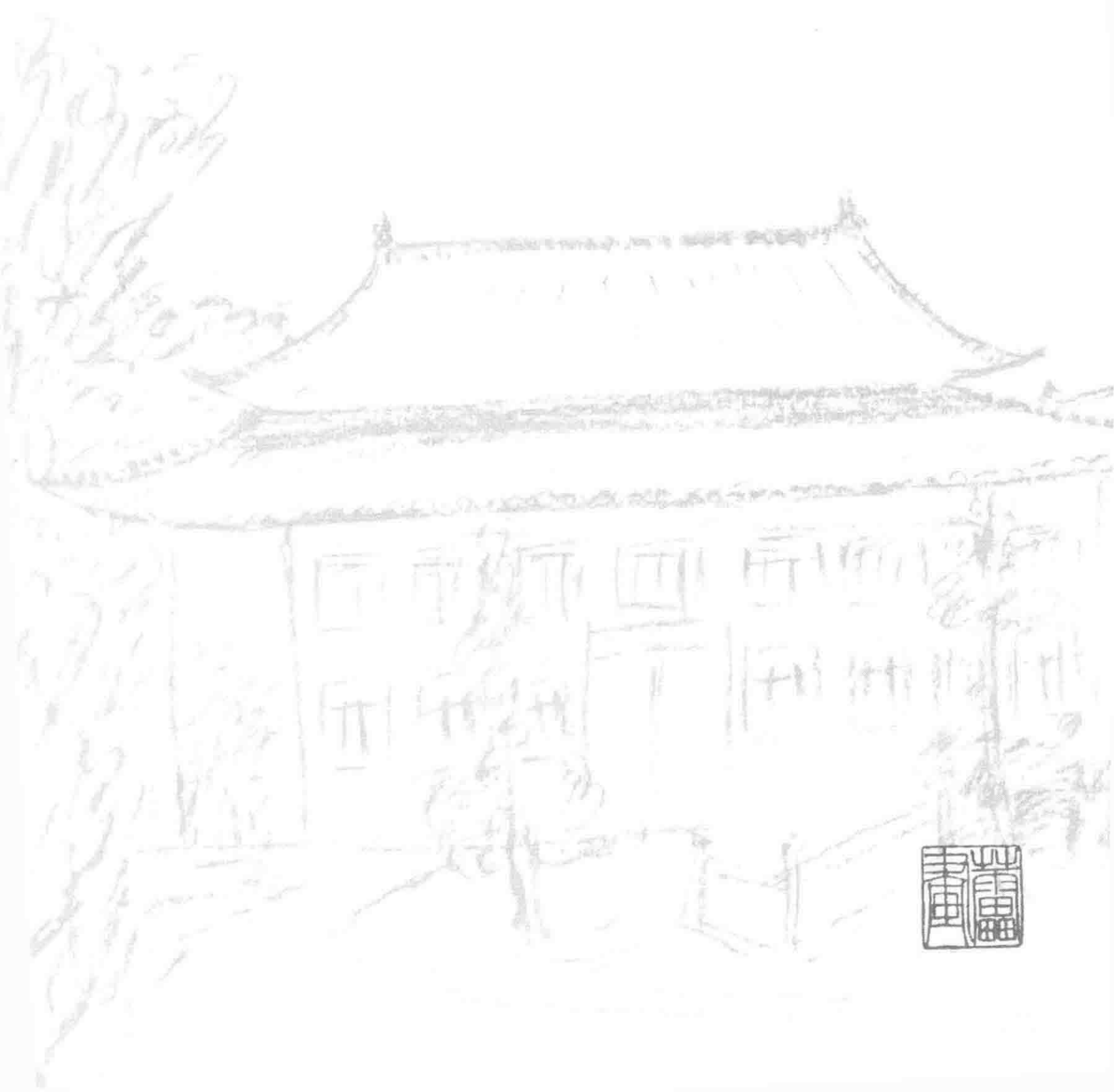
求简（不是标题的求简）是自媒体写作的一个通则。自媒体写作不仅要求句式段落“简”，对内容和形式全部要求都应该“简”，即删繁就简，以简驭繁，简约简练简洁。在语言的提炼表达上，尤其要做好“简”的文章，处于快节奏生活中的人们，很难有时间阅读“鸿篇巨著”。清朝刘大魁的《论文偶记》写道：“笔老则简，意真则简，理当则简，味淡则简，气蕴则简，品贵则简，神远而含藏不尽则简，故简为文章尽境。”这些观点都适合自媒体写作，即从“笔老”“意真”“理当”“味淡”“气蕴”“品贵”“神远”“含藏”等八个方面去求简。我的体会是，自媒体写作最需要“短、快、真、实、新”这五个字，短摆在第一位，写得很快也很真很实很新，但如果每篇都洋洋洒洒几千字上万字。

自媒体写作不一定像写机关应用文那样字斟句酌，有时随性一些效果可能会更好，但这不等于对词句这些元素不重视。一些自媒体写作，且不说语言的高标准了，就是经常写错别字的人也不在少数，词不达意不通顺的现象就更多了。自媒体写作也是写作，虽然可以随意一些，但写作的性质没有变，至少要把字写对，语言还是要规范。

写出的词句应该确切，在确切的基础上再争取把句子写美。句子有整齐之美，又有参差之美，一般习惯求整齐之美，但高手则讲究参差之美，以整齐之美衬托参差之美，以参差之美提升整齐之美。机关的笔杆子对整齐美有特殊喜好，常用对仗、排比、反复等手法，但物极总会必反，整齐也要适度。事实上，参差美的句式更有韵味，不拘一格，错落有致，疏密有致，长短句和谐搭配，整句散句优化组合，参差美与整齐美交替出现，相得益彰，效果最佳。

淘金句是一个时髦的说法，金句就是深刻得闪闪发光的句子。自媒体写作是大浪淘沙，也是沙里淘金，写作最好不是煮温吞水，而是要争取在思想和情操的河流中淘出金句。我这里所说的金句，不单单是指那些一鸣惊人、少得可怜、十分难得的短句，还是指在文章中能起到一锤定音作用，给读者打下烙印的主旨句关键词。每一段落往往都会有一两个主旨句或关键词，或在段首，或在段中，或在段尾，这要看功能的需要及灵感的反映。金句不是横空出世的，虽然说一个金句能顶一百个“纸句”，但也很可能是一个金句要有几句十几句的铺垫或说明，金句是红花，其他句子就是绿叶。淘金句也有风险，如果用力过猛会以文害义，所以要处理好深刻与淡定、玄妙与确切、生动与平实的关系，不能一味为了金句而造辞藻。

第十二讲
修改文稿文章经验谈



1. “天下文章一大改”

我的文章观，主要有两点：一是不管写什么文稿做什么文章，都必须尊重事实和规律，必须力戒肤浅，一定要朴实真实务实，求真求准求深，力争客观精准反映事物本质和发展规律。二是好文稿好文章无疑是写出来的，但更重要的是改出来的，修改文稿文章是一门大学问。一篇文章从动笔到交稿，至少有一半左右时间要用于“改”，大块头文章在修改上要花更多的时间和更大的精力。

文稿文章总是越改越好，我写自己的讲话稿，经常是用一小半的精力写初稿，用一大半的精力修改充实完善。我写调研报告在修改上花费的精力更多，通常只用三分精力写初稿，要用七分精力改报告。2017年的冬天，我撰写一份有关意识形态问题的调研报告，先后修改了二十六七次，每次都不是改个别文字，而是改主要内容，改大小标题，改分析研判的角度和尺度，改建议和意见，有的部分是重新写的。

热写稿，冷改稿。起草文稿要趁热，修改文稿要晾一晾冷一冷。就像“淬火”，把烧红了的铁钎放在冷水里处理才能变成钢钎。我在机械厂当过工人，传统的“淬火”工艺还有个“退火”程序，“热处理”和“冷处理”都是不可或缺的。对机关应用文的修改，可不只是咬文嚼字的事情，更重要的是事实的不断核对，认识的不断深化，研判的不断精准。不能一头扎进细微处，这样功夫可能下得不小，但实际并未改到要害处，只是起到了校对员的作用。尤其是领导修改文稿，重要任务是把关定向，不要一开始就陷入小修小改的技术层面。在整体上对文稿要有

基本把握，拎起文稿找大问题，使内容的表达更加理性睿智和精确稳健。如果一上来就动笔修改那些小毛病，如错别字标点符号等，均不属于修改优先考虑的事情。

换一个角度分析，我们可以理出文稿修改的轻重分量和先后顺序。首先要专注对立意及主题的修改完善。文稿的基调及中心思想不能出问题，必须认真审视基本事实和主要观点。重点强化和完善主题，关注文稿中的立论和判断是否正确，如果是基本正确的，那么就再查找是否存在表达力度不够或精准度不高的问题。这方面的修改要突出文稿要义，用果树管理技术比喻，就是要培根固本，打岔剪枝，以结出优质果实为目的。部分服从整体，小局服从大局，找到跑题的一些“岔路口”，与主题无关的杂七杂八的内容都要删去，薄弱的地方则要加强。其次，要专注对结构布局的修改完善。再次，具体关注段落语句的修改，还有个别字和标点符号的修改。修改文稿不但要从大处着眼，而且还要从小处着手，不放过任何一个瑕疵。因为用错一个标点符号，就可能搞乱一个重要观点或判断，关键处的一个错别字，就可能影响通篇的质量，文稿中的每一个细节都可能决定成败。关注细节的修改与着眼大局的修改并不矛盾，关键是要注重先后顺序，先从大处发力，再从小处着手。

我修改文稿的做法是，一篇文稿拿过来先从头到尾认真看一遍，争取有个系统完整的印象，大体上搞清文稿的来龙去脉和主旨要义，这个过程中，不要过早进行修改，有问题也要等把稿子全看完了再说。修改某一处某一部分时，要有整体意识和全局观念，为什么要这样改而不是那样改，不仅看具体词句上的前后照应，更要看文稿总体布局、主要内容、基本观点的关联性和协调性。对文稿大的方面有了系统把握之后，就可以着手进行具体修改，大到标题的字斟句酌，小到标点符号的比选

使用，都要细心严谨较真。事实事例的核对，评价判断的推论，语言文字的确切，这些都是精细活。修改到最后时刻，即进入严格的字斟句酌阶段，不容许文稿中有任何疏漏，每一段、每一行、每一句、每个字和每个标点符号都要仔细研判推敲。

修改文稿通常要坚持两个基准，一个基准是“求精”，另一个基准是“求准”。求精，就是要使主题厚实深邃，章法精致细腻，思想精确无误，结构精练简约，文辞精彩朴实。从确定主题到构思达意，从论点到论据，从材料到语言，都要通过修改的“精打细算”，使各方面的要素排列组合得精益求精。“求准”更要细致入微，确保大事小事都改得正确无误，用力最多的是把事实事例和判断结论改得更加准确。因此，修改每一段话都要有风险意识，都不能有任何侥幸心理，有疑问的、拿不准的、未经核实的内容，务必认真反复推敲。

文稿修改的第一步，一般都会做减法，主要是“精简、去冗、消肿”。宋代的陈骙主张“事以简为上，言以简为当。言以载事，文以著言，则文贵其简也”。明代的吴纳在这方面要求更高一些：“篇中不可有冗章，章中不可有冗句，句中不可有齟齬。”语文大师吕叔湘说：“把无用的词、句、段删去，把必需的词语加进去，把不合适的次序改过来。”

然而，修改文稿只做减法还不够，同时还要把加法做好。即主要是对思想观点的修改，对事实事例的修改，对语言文字和体例格式的修改，不是简单地减少一些字数，也不是改几个错别字和标点符号，必须加法与减法一起做。这就需要拿出对文稿高度负责、对事业高度负责的真功夫。写作无止境，修改文稿有尽头。那么，到什么时候才算是改到位了呢？一个标准是，改得没什么可改的了，乃至发现个别改过的词句又改回来的时候，那就算定稿了。

2. 修改机关文稿经验谈

机关中文稿的修改，有特殊程序和较高的标准及要求，这些因素会在工作过程中显现出来，也可以在文稿修改中消融化解，还能从中学到宝贵的经验，汲取宝贵的教训。

在文稿修改中，要特别注重整体性和系统性，有大局意识全局观念。工作要有大局全局，文稿也要有大局全局，最重要的是对大局全局要有系统确切的把握，至少要破解三个“问号”。一是全面系统地检视一下文稿偏离了大局全局没有？二是认真查找文稿中的思想观点、结构段落对大局全局有没有干扰？三是怎样进行修改才能把大局全局更加有效地彰显出来？可以从上往下进行整体性的全面系统梳理。从内容到形式都得梳理出头绪来。就大的方面而言，最为重要的是对文稿进行如下三项梳理修改。

（1）梳理修改基本内容和主要观点。一要政治上把好坚定正确关。必须严肃对待公文的政治属性，必须体现坚定正确的政治方向和立场，政治上不能有任何偏差。懂政治和讲政治是第一位的。二要思想上把好稳健深刻关。稳健既包括稳健的基本义，又包括稳妥和健康两层扩展义。思想不但要稳妥健康，还要有深度，也就是思想的深刻性。三是业务上把好精博融通关。在党政机关中，政治与业务是不可分割的，业务中有政治，政治中有业务，要统筹协调好两者的关系，在把好政治关的同时也认真把好业务关。写材料改材料，不可能什么业务都懂，但写什么改什么就要学习什么钻研什么。

（2）梳理修改列举的事实和事例。有关写作的各种活动，唯有敬畏事实、坚守事实、阐发事实，才能筑牢立于不败之地的根基。对文稿的

精准修改，就是确保把事实改得准确恰当，对可能有悖客观真实性的内容，坚决“打破砂锅问到底”，绝不留失真失实的隐患。

对有关事例的梳理和修改，主要是在两个方面着力。一方面，强化事例的典型性，在若干事例中选用最具典型性的事例，或者通过修改把典型事例突出出来；另一方面，提高事例对思想观点及分析问题的支撑力，进而据此作出判断和结论，切实克服事例游离于主题的现象。对事例的梳理修改，不但要立足于求真求实，还要注重符合精准深刻有力的标准，使每个事例都能紧扣主题，体现应有的价值。有关事例的梳理修改，不宜“单兵教练”查找个别问题，最好把文稿中的事例串起来查找匹配不当的欠统筹问题。孤立地看，某个事例可能没有任何问题，但如果把若干个事例放在一起看，问题可能会显现出来。比如，A 事例、B 事例、C 事例都能说明观点，但 B 事例与 A 事例可能有一些不协调，C 事例又与 A 事例及 B 事例有些雷同，那么，修改时就得作出取舍，或者更换事例，剔除多余的、不确切的、与主题关系不大的事例，增加更能说明文稿观点的事例。

（3）梳理修改表达路径和结构框架。对表达路径的修改，重点解决的是走直路还是走弯路的问题，解决抵达写作目标如何更加通顺畅快的问题，解决写作过程中容易出现的路径过窄或偏离主题的问题。对文稿的结构性修改同样非常重要，大改要换梁换柱和换基础桩，中改要调整窗、调整门、调整房间的功能，小改要加砖加瓦。修改的重点放在看“四梁八柱”有没有歪，架子是不是拉大了或“小马拉大车”，门窗是不是开在了正地方，房间设计是否满足了功能需求，结构是否有残缺不全问题，层级层次是不是有拆分过细的情况。结构性修改，有时要不惜让文稿脱胎换骨，如果原来的框架装不下内容，不动结构会严重影响内容的表达，那就要修改结构基础和顶层设计，或把纵向结构改为并列结

构，或把三大块拆分为五六条，或把松散结构改为紧凑结构——使结构更适宜内容，开合对接柔顺，刚性与韧性兼顾。中改和小改，往往只是改中下层级的结构，做技术性的调试打磨，有点雕梁画柱的意思——使结构细腻匀称，条理清晰，美观耐看。

在对以上三个方面进行梳理的基础上，文稿修改工作要持续深化下去，即对文中的各类重点内容进行梳理，切实抓住敏感部位可能出现的问题，认真搞两到三遍的修改“回头看”。老师讲课为了增强学生的记忆，有个方法是“划重点”，修改文稿可以借鉴这个方法，把应该作为重点修改的关键点、难点和焦点——“过筛子”，反复精心修改完善。

3. 何其芳修改文章经验谈

曾经担任《新华日报》副社长的何其芳，对修改文章这件事非常有经验，阐述的一些思想观点对我们很有用。他指出修改是写作的一个重要组成部分，马克思多次修改《资本论》，托尔斯泰多次修改《战争与和平》，都证明了“古今中外，凡是文章写得好的人，大概都在修改上用过功夫”。何其芳的这个推论，毫无疑问是正确的。我们即便是编一条短短的微信，发出去之前往往还要做点修改，不然的话可能就会有些错漏，会有考虑不周到的用词用语。

何其芳的一个观点格外重要：“普通所说的修改，是在文章写成以后，其实在文章未写以前，对于立意布局的反复推敲，对于写作提纲的再三斟酌，都带有修改性质。”文章在构思过程中，其实修改也就跟着开始了，而且随着文章初稿的形成而不断深化。在草拟大纲和详列细目阶段，就得把修改这件事摆到重要位置上，既要列提纲写初稿，又要及时查验检视，动态修改调整完善。初稿形成以后，剩下所有的工作就是

翻来覆去地进行修改。何其芳说：“客观事物不是一下子就能够认识清楚完全的，多一次修改就是多一次认识。表达我们的认识的文字和形式也不是一下子就能够选择恰当的，多一次修改就是多一次选择。”他说得很对，实际情况的确如此。

那么修改文章应当从哪些方面着手呢？何其芳把自己能想到的问题列举了12项。这些毛病看起来都不是祸及文章生命的不治之症，但如果在一篇文章中出现那么一两处，便会给读者造成不良印象，所以对每一处都不能放过。何其芳归纳的这12项修改内容带有一定普遍性，我逐条作些引申的解读。

“一、抽象笼统，叙事不具体，说理不充分。”这是机关应用文三个相关联的多发病。一是转述上级的要求抽象笼统，自己提出的意见措施同样抽象笼统。修改时就要在实化和细化上集中发力。二是叙述事情有头无尾，详略不当，前因后果没写明白。要克服这个毛病，就得把叙述功底打牢，还要清理叙事的头绪，对因果关系作具体描述。三是说理没说到点子上，摆出的道理不令人信服。对此问题的修改既要添加理论要素，又要善用事实以及比喻等把道理说透，同时还要依照王阳明的主张，在修改中努力使文稿“敦本尚实，返朴还淳”。

“二、根据不足，就下断语，我要这样说就这样说，信不信由你。”这是一个危害很大的问题。一些公文容易高高在上，轻而易举下断语，或指责或批评，或肯定或表扬。修改文稿时，对这种毛病必须持零容忍的态度，根据不足的话不能写，下断语一定慎之又慎，若不是十分必要和特别有把握，就不要轻易对人对事下没有回旋余地的断语，换成写实的方法效果会更好些。

“三、强调一点，不加限制，反驳别人，易走极端，没有分寸，不够周密。”如果细分的话，这一项指出了三个问题，每个问题都应该通

过修改加以解决。其一，要运用唯物辩证法改稿子，避免“管中窥豹”和“无限上纲”。其二，有些文稿需要斗争精神，但要防止从一个极端走向另一个极端，反驳错误观点也不能偏激，修改就是要把一些过头话改得恰如其分。其三，写文章要有分寸感，列举的事实和阐述的观点要审慎，要高度负责地把那些不周密的裂纹缝隙修缮好弥补好。

“四、大家都知道的事情说得很多，以为只有自己知道别人不知道。”这种现象在一些文稿时不时出现，有些事例反复讲，有些道理老生常谈。解决此类问题的办法很简单，就是一个字“删”，对大家耳熟能详的事情，必须毫不犹豫地删去。如果确实有必要写，那也要调整角度，改变写作思路。

“五、别人不知道的事情说得很少，以为自己知道别人也应该知道。”此项与上一项相反，上一项的问题是“说多了”，解决的办法是做减法；此项的问题是“说少了”，解决的办法是做加法，在严守工作纪律的前提下，充实别人不知道又想知道的内容。高质量的文稿应该是，设法多写那些别人不知道的事情，这样才有新鲜度和吸引力，受众才愿意看愿意听。

“六、许多事情或问题，随便放在一起，没有中心，没有层次，逐段读也还可以，读完以后一片模糊。”这一项的要害是在主题构思和布局结构两大方面出了问题，修改的难度和工作量比较大。若遇到这类文稿，大概就得“死马当作活马医”了，需要在寻找中心、理顺结构上动大手术。首先的修改是要重新确立文稿的核心要义，依据新的中心思想决定事情或问题的取舍。然后的修改是解决系统性和整体性差的问题，重新设计文稿布局结构及其层次，对内容进行全面调整优化组合，如果感觉还能顺得下去，那就接着大拆大建，但尽可能不另起炉灶。

“七、写到下句不管上句，写到后面不管前面。”对这类问题，就是

要时不时地回头看。写到下句时，要回头看看能不能和上句接上茬；写到后面时，要回头看看能不能和前面对上路。动笔修改既要从前理，又要从前往后理，后面的问题与前面的问题一并统筹解决。

“八、信手写来，离题万里，偏又爱惜，舍不得割弃。”这是涉及态度的两个问题。一是写作不认真不严肃，随意乱写，自己想写什么就写什么，必然造成偏题跑题的现象。二是写作者的自负自恋情结重，写出来的东西都是宝贝，自我欣赏，自我陶醉。不言而喻，随心所欲和自负自恋都要不得。各类文体的写作，都应当有各自特定的主题，材料可以信手拈来，但写作不能信手乱写。

“九、抄书太多，使人昏昏欲睡。”克服“抄书”的习惯，没有什么太好的招法，无非是把抄来的东西删减剔除，剩下属于自己的东西若不够用，那就得下功夫补足知识和能力的不足。

“十、生造词汇，乱用术语，疙里疙瘩，词不达意。”这多属技术性问题，比较好下手修改，也会收到立竿见影的效果。若见到生造的词汇、乱用的术语就直接删去，净化语言文字。对于写得疙里疙瘩的地方，要么设法调理通顺，要么干脆把“疙瘩”整个切割掉。导致词不达意的原因有两种，一种是“理屈”，一种是“词穷”，修改时首先要分析一下是不是“理屈”的问题，假如“理不屈”，那就要解决“词穷”的问题，选择自然贴切的词汇，力求准确描述事物和表达思想观点。

“十一、没有吸取说话里面单纯易懂、生动亲切等好处，只剩下说话里面的啰唆重复、马虎破碎等缺点。”具体表现为文字驾驭能力欠缺，表述事实和观点不简练精准，某种说法颠三倒四地写，前面写到的事情后面又捡起来写。出现这些缺点，马虎只是表层原因，实质上还是写作者的思维问题，因此在修改文稿的同时，还应当加强思维的优化训练。

“十二、没有学到外国语法的精密，却摹仿翻译文字造长句子，想

把天下的事情一口气说完，一直是逗点到底。”修改这类文章并不难，就是果断摘下它的“洋面具”，用汉语写作习惯修改文稿中晦涩蹩脚的翻译文字，变复杂句型为简单句型，变长句子为短句子，包括对冗长段落的调整拆分。

4. 改自己的文稿与改别人的文稿

修改文稿有两种情况：一种是自己改自己写的文稿，另一种是文字工作主管和有关领导改下属写的文稿。两种情况虽然都是修改文稿，但其微妙区别还是值得注意的。自己改自己的稿子，那是同一个写作主题的同一个工作流程贯通下来，从拟提纲起草初稿就开始修改了。自写自改，边写边改，有明显的好处，也有难以克服的不足。好处是“一以贯之”，从头到尾都是自己的事，写与改的思路和风格趋于一致。不足是删改自己写的东西下不得手，而且写作者往往过于自信，“孩子一定是自己的好”。主管和领导修改下属的稿子，也同样既有好处又有不足。好处是会比起草者的站位高一些，并且大量的基础性工作由起草者做好了，可以集中精力专注修改这一件事。但修改别人的稿子涉及不同主体，性质和方法都不大一样，如果沟通和理解不顺畅，稿子不一定能改好。

自己改自己稿子，这是自己的刀削自己的把，自己最知道手中的刀需要什么样的把，但用手中的刀削自己的把也是比较困难的。文稿是自己写的，问题在哪里自己应该清楚，而且肯定是越改越好。正如前面说到的，文章会越改越好，自己主动修改尤为如此。但有一点不太容易做到，就是修改自己的文稿要有忍痛割爱的勇气，该删除的就要果断删除。

修改自己的文稿，有一个好用的方法，那就是换个写作的站位及角度。写稿的时候可以深深地投入进去，改稿的时候却要自觉地跳出来。比如，写讲话稿，可以从一般干部的站位，换成领导干部的站位，给哪级领导写的讲话稿，就要站在哪级领导的位置上思考问题和进行修改。提高写作的站位，通常会使文稿的修改更上一层楼。再比如，可以由作者的角度，换成受众的角度，站在受众的肩膀上，修改的思路便大不一样，考虑问题会更符合实际。改自己写的东西，一定要从写作整体布局出发，不能为保留某段某句所谓精彩之笔，伤害了文稿的中心思想和基本内容。

在机关单位，有时重要文稿几个部分会分别起草，牵头人做统筹的修改完善，习惯的说法是“统稿”，这种修改一般由主管或有关领导来具体实施。统稿性质的修改，可能会对文稿的内容和形式有较大改动，而且会是全方位的修改，重要文稿修改通常都会过这一关。统稿要对文稿的思路、体例、风格做一致性修改，尤其是几个人分别写几个部分，表述上会有不小的差异，修改时要切实解决这个问题。到了这个阶段的修改，还要对文稿结构做系统的盘点，保证结构不出现畸轻畸重的问题，使内容和形式浑然一体。涉及到结构的修改，一般都是大动大改，要注意统筹衔接，以防旧的问题没改好，反而改出了新的问题。对事例的修改也不可轻视，有时要调换一些重要的论据和材料，使文章更有说服力和感染力。

自己写的稿子基本成型后，就要呈送给主管和领导作最后审阅修改。在撰写机关应用文这件事情上，领导者有两个责任必须尽到。一是向起草人员交代写作的大体意图、主要思路、基本要求。二是对文稿修改再修改，从内容到结构，从标题到事例都要认真修改。

另外，修改文稿要听取各方面的意见，不仅要听领导的意见，还

要听同事和群众的意见。搞文字工作，一定要明白领导的意见非常重要，同事和群众的意见也很重要，必须高度重视，认真研究，争取充分吸收。

如果是同事之间的文稿修改，一般会比较慎重，可改可不改的就不改了，修改之处都是补明显的漏洞，在其他方面的修改都比较少。改别人写的文稿，要注意尊重他们的精神劳动成果，不需要改的没必要硬改上几笔。但是，修改别人的文稿也要有责任感，尤其是对机关应用文的修改，更要尽到责任，打消顾虑，该改的一定要改到位。

无论是写作新手，还是写作“老司机”，都应该在别人起草的过程稿、修改稿中观察学习。对于同一类文章，别人是怎样写的，又是怎样不断充实完善的；自己写的文字材料，统稿人是怎么统的，领导是怎样修改的。特别要注意阅读那些花脸稿，修改过程一目了然，大体可以明白为什么不能那样写。为什么应该这样改。花脸稿看多了，能够从中学到不少写作“秘诀”。

一些重要文稿，特别是领导讲话和重要政策性文稿的修改，在“默改”几遍之后，有必要进一步“念改”——边念边改这种方法和“唱校”类似。有些机关单位，还会采取集体修改的办法，有关领导和起草组成员一起修改，通常也是看一段，讨论一段，修改一段。这种做法的好处是研究得比较细致，可以根据文稿修改的需要适当采用。

[General Information]

书名=怎样写作

页数=198

SS号=14813586

封面

书名

版权

前言

目录

第一讲 写作其实并不难

1. 笔杆子有小中大之分
2. 从观察和阅读扎实起步
3. 摹仿是写作的必经之路
4. 愿意写，大胆写，经常写

第二讲 思维 逻辑 规律

1. 思维优化：写作需要哲学思考和悟性
2. 逻辑延展：写作要想方设法“建立关系”
3. 规律再造：写作是一门注重实践的软科学

第三讲 立意 构思 提纲

1. 立意要高深：强化主题，驾驭全文
2. 构思要精致：选小切口，展大思路
3. 提纲要实用：草拟粗纲，详列细目

第四讲 材料 结构 语言

1. 货真价实的材料：丰富深刻
2. 朴实睿智的语言：精辟得体
3. 纵横捭阖的结构：条理清晰

第五讲 叙述 议论 说明

1. 叙述：求实求真，情真意切
2. 议论：文以载道，注意方法
3. 说明：言简意赅，特点突出

第六讲 规范性公文的写法

1. 公文写作概要
2. 决议的起草
3. 意见的起草
4. 通知的起草
5. 报告的起草
6. 纪要的起草

第七讲 领导讲话稿的写法

1. 首先要做到“三个吃透”
2. 切实增强思想性、针对性和指导性
3. 着力提升实度、深度、高度、新鲜度和气势
4. 领导讲话稿宜短不宜长

第八讲 调研报告的写法

1. 调查研究与调研报告
2. 调研报告的常用类型和写法
3. 老石写调研报告的做法和体会

第九讲 述职报告的写法

1. 以实取胜：力戒华而不实
2. 以数取胜：克服量化不足
3. 以事和绩取胜：用事项和政绩来证明

第十讲 汇报稿和发言稿的写法

1. 汇报稿的写法
2. 学习会发言稿的写法
3. 座谈会发言稿的写法
4. 对照检查（检视问题）发言稿的写法

第十一讲 随笔、杂文及自媒体写作

1. 随笔的写法
2. 杂文的写法
3. 自媒体写作

第十二讲 修改文稿文章经验谈

1. “天下文章一大改”
2. 修改机关文稿经验谈
3. 何其芳修改文章经验谈
4. 改自己的文稿与改别人的文稿