
写公文及领导讲话 实战经验 100 条



帮你写公文倾情整理

(说明: 本合集内容整理自专业领域图书, 请大家在学习参考过程中
严禁上传网络或者用于商业用途, 违者必究)

如何实现能写？

了解公文的基础知识，并不意味你就是单位里那个“能写”的人。事实上，凡是经历过数年之后的公务人员，都有可能发现一个普遍的事实——虽然自己当年在学校里曾经笔走龙蛇，有过发表文字的经历。但在公务工作中，自己却泯然众人，无法写出让他人称赞的文字。其中原因究竟何在？或许，先让自己先“能写”，才是更为现实的起点。

1. 写公文，不是“玩”文字

随着互联网时代的到来，今天的知识群体尤其是青年公务员，其文字表达能力较之以往有显著的提高。许多年轻人在自己的微信朋友圈、QQ 空间或者微博中留下的文字，或叙述精彩，或抒情充沛，显示出了他们把玩文字能力的水平。但让他们坐到电脑前正正经经地写上一篇工作总结或者单位通知时，却有可能眉头紧锁不知从何处下笔。这种情况之所以并非偶然，除了其受到的专业训练欠缺之外，对“玩文字”和“写公文”两者无法准确区分，也是重要的原因。

2. 公文不是文学

新任职的公务员小吕，工作表现积极、热情高涨，但偏偏对公文写作感到头疼不已。每次领导要求他写一篇公文，他都觉得既是个苦差事也是个难差事。之所以说苦，是苦于自己不能随心所欲地表现，而难，则是感觉不懂怎样在公文的规则框架下写文字。

小吕当年在学校也是文学社的成员，经常写一些抒情散文或者小剧场剧本，受到过不少好评，甚至还有自己的“粉丝”。网络上，他也写过穿越小说连载，被不少网友收藏追捧。于是，写起公文来，他也常常不由自主地将创作经历中的习惯表现出来。写一篇总结，他的开头是“微风送暖，大地回春，我单位送走了过去的一年，工作成绩等待着总结。”

写一篇通知，他的结尾则是“将这样的工作做好，才能不辜负党和人民对我们的期望！”……

显然，小吕还没有熟悉自己在公文面前的角色，他依然或多或少地将自己看做“玩文字”文学青年，而不是使用公文在进行工作。

类似的案例并不鲜见，这说明，能不能写好公文，并不完全取决于一个人的文字能力。任何写作，都有着不同的目的。文学写作，其最高目的在审美和艺术性，而普通目的很有可能只是限于自我表现或者娱乐。例如，越来越流行与网络、影视和生活中的“段子”文化，就是典型的例子——这些段子可能并不具备多少审美情绪和艺术性，甚至大打擦边球，但却能够得到许多人的喜爱和认同，而写作者也被推崇为“段子手”。

虽然“段子”文化的存在有其合理性，是社会群体或个人的心理补偿或宣泄。但问题是，如果用相同的态度去看待任何写作，就难免会陷入到“为玩而写”的泥潭中。

避免落入这样的泥潭，公务员应该从正确看待公文的表现形式做起。要知道，文学的写作讲究个性，写作者可以调动自己的想象能力，打破束缚并追求新的境界。因此，在文学的形式上不会有什么规定，而是可以随意创新。但公文的表现形式是约定俗成的，每一个文种都有约定俗成的格式与要求，而即使是讲话稿这样的常用公文，实际上也有其稳定的表达逻辑。想要写好公文，就必须接受这种看似死板的格式化形式，才能做到“戴上镣铐跳好舞”。

当然，绝大多数公务员在写公文时，对结构要求相当重视。但表现在其具体的写作过程中，依然有“玩文字”的倾向，甚至不少已经有相当丰富工作经验的人，在从事公文写作时，还是会误入歧途，但自己却不以为意反而沾沾自喜于其“熟练”。

这种有经验的“玩文字”弊病，通常表现在下列几个方面：

3. 堆砌文字不可取

写作者把公文写得繁琐不堪，看上去好像内容丰富，但却拖沓累赘，无法让人把握其重点。这种故意将公文拉长的做法，显然是只为了追求形式而忽略公文原本应有的价值和功能。

某地市政府年终收到了 45 份县处级机关的工作总结。其中，最长的总结共有 16000 余字，而最短的也有 8000 多字，平均每份总结已经超过了万余字。这么多工作总结，就算领

导们平均看，也要看十几万字共数百页的材料。对于工作繁忙的市委书记和市长来说，这显然是不小的负担，而总结所起到的作用也就乏善可陈了。

之所以工作总结变成了文字堆砌游戏，问题出在对流水账的热衷上。有人看研究了其中一份来自于计生委的年终工作总结。全文 14000 多字，开头有 1000 多字阐述了国家大政方针和社会经济发展的背景，又用 1000 多字按照时间顺序记叙过去一年的总成绩，然后再用大篇幅从六个方面分别进行总结，每个方面的总结则包括五六条具体做法和经验。但这些做法和经验又相互交叉重复，导致整篇文章层次模糊，缺乏明确的意图表达。

4. 缺乏对“度”的把握

公文的功能在于实用，并非文学性的欣赏，只要能解决问题、传达精神，公文不需要追求语言文字上的所谓气势或华丽。但目前的有些公文，由于写作者没有正确摆正位置，动辄采用形容夸张的词语。

例如，

在谈到今后工作力度时，除了“重大举措”，就是“跨越式发展”；谈到目前具体工作时，就是“特大项目”“深远影响”；在总结工作成绩时，就是“十大成果”“八大变革”“历史罕见”“前所未有”；而在谈到缺点成绩时，什么“负增长”“缴学费”等等又动辄映入眼帘；另外还有“思想工作根本，发动群众为基础”“管理是先锋，制度是保证”“提高认识做前提，加强领导是关键”等等……

当然，这些词语本身或许并没有什么不妥，但将这些词语变成八股文字，在文件中不看具体功能作用，不问具体对象情况，只要“感觉”来了，马上就像魔术师手中的帽子一样上下翻弄，变出这些大话空话，实在是相当不严肃的写作方式和工作方式，只能说是在“玩文字”。

想要写好公文，既不能犯案例中小吕“幼稚玩”的毛病，也不能沾染上少数公务员“油滑玩”的毛病。因为归根结底，公文的文字是不可以轻视的，更不可在笔下把玩，它需要的是写作者的尊重和投入。只有这样，才能从写作中体现出公文的价值，也进一步体现出你个人工作的价值。

5. 用文字解决矛盾

矛盾是普遍存在的，而公务工作中的矛盾也永远不可能被完全解决。本身是用来指导工作和应对问题的公文，也可以成为解决公务员个人工作矛盾的工具。而如果总是能主动将公文写作同正确处理矛盾关系的途径加以结合起来，还能够收到意想不到的效果。

6. 用写作协调关系

X局文字秘书陈昌，熬了几个夜晚，完成了整个局机关新的一年工作计划，这份计划作为附件放入提交给上级的财政拨款请示中。为了能够让文章最终在会议上被认可，陈秘书将复印件分别交给局长和局党委书记，希望得到他们对文章给出的建议和意见。

过了几天，两位领导对文章提出的修改意见都交到了陈秘书手上，在对他原稿靠摁钉的基础上，领导们各自给做出了一些修改。但陈秘书发现了问题所在：在工作计划中，两位领导看重的财政拨款重点并不一致，局长更看重机关工作，而书记看重的则是基层工作。到底应该按照哪位领导的意见来写作修改稿呢？

陈秘书面临的“困境”，在公文撰写实践中时有发生。新接触公文撰写的公务员，常常以为这只不过是“耍耍笔杆子”的文字工作，但只有真正接触到写作实践，才会发现其与日常工作结合的紧密性质。试想，如果作为公文撰写者尚且无法解决文字上的种种矛盾，那又如何具体的工作中去协调关系？无论是理论还是现实，都需要你懂得如何平衡和公文实际相关的不同关系。

当陈秘书拿到领导的修改意见之后，经验丰富的他马上明白，原因出在局长和书记相互之间还没有来得及进行意见交流上。于是，他根据两位领导对于预算问题的看法，分别找出几点具有代表性的因素进行梳理整合，形成了新的计划方案。

当这份方案摆到局常务会议上时，领导们之间已经经过沟通达成一致意见，而经过平衡的计划方案，也因此获得了一致通过。

事实证明，在公文写作实践中去不断结合杰作、解决矛盾，并不仅仅是圆融变通，更是实际工作中的重要方法和技巧。利用文字的中和力量来让各种看法与意见得到交流互动，本身就是文秘类公务员应有的工作职责，而惟其如此，你笔下的公文内容才能具有更加广泛的代表性，从而帮助你在现实工作环境中获得更有利的位置。换言之，写公文在需要

公务员笔头工夫的同时，还需要他们高超的工作艺术和综合能力。如果只是将写公文看成“摇笔杆子”，只能让你越写越容易感到自己的“无能”。

7. 锻炼处理矛盾的能力

想要做到“能写”，公务人员应该注意协调好下面这些矛盾：

首先是工作原则性和艺术性的矛盾。古人强调，君子应“智圆行方”，意思是保持着做人处事不变原则的同时，也要有一定的灵活性，将两者结合起来，就能提高自己的工作水平，有利于工作大局。在撰写公文时，如果发现自己的意见不被采纳、文章内容不被认同，就应该采取积极多样的方法，尽量减少撰写思路和现实需求之间的不一致，力求达到最好的效果。

其次是工作被动性和主动性的矛盾。必须承认，公文中撰写者能够主动设想的内容是有限的，在公文相关工作中，机关需求和领导意志才处于决定性的地位，包括公文的指导思想、目标任务、关键措施或者人事、财政相关问题，都需要按照领导的意图写作，才能得到最佳效果。为此，公文撰写者必须摆正自己的地位，努力理解上级思路和工作方法，甚至要牺牲自己的语言风格，才能协助领导同志利用公文来更好地工作。当然，这又并非意味着写作者完全丢掉自己应有的主动性，在一定的范围内，写稿者又必须要发挥个人特色，打造出更好的公文质量。

8. 创新也很重要

除了处理矛盾之外，在文字写作时积极创新也同样重要。

曾经有这样一件事例：

某单位拿到上级的一份指示精神，要求再该单位开展 XX 实践活动。为顺利开展活动，需要将开展该活动的计划等列入通知中向下级传达。负责撰写该请示的同志感到时间紧急，于是将上级公文中已经明确写出的指导思想、活动原则、活动方法等等全部“填充”到计划中，打算向基层部门下发。

但这份公文草稿很快被该单位领导打了回来。领导批评撰稿人，认为这些内容是上级的概括性要求，对基层部门缺乏具体的指导意义，显得累赘和空洞。为此，撰稿人必须要

重新写一份计划……

该撰稿人之所以没有完成好公文起草的任务，就在于他未能将“贯彻上级的思想”同“符合本单位实际”两者之间的矛盾处理好。的确，下级的公文需要准确反映上级的部署和要求，这一点不可动摇。但作为下级机关再向基层的行文，更重要的是去在准确领会上级精神实质基础上，真正布置实际工作，而不是拘泥于上级的原有语言形式。因此，在上级公文中已经明确了的说理内容，应该压缩改写，而不应照抄照搬。文稿更应该突出本机关的重点，其中问题应具体化、可操作化，将上级的精神形象化和细化。这样，才能形成符合实际而具有独创性的公文，而不是反复赘述、浪费文字。

当然，公文写作和其他公务工作一样，还面临着其他诸多矛盾。正是在对这些矛盾加以克服的过程中，公务员才能获得应有的锻炼与成长。

9. 态度决定文风

“文风”一词，相信在近年来的公务活动中并不令人陌生。公文的文风如何，是决定文章优劣成败的关键所在。一篇公文究竟是现实的还是无谓的，是富有活力的还是刻板僵死的，是短小精悍还是冗长无趣的，都同其文风有关。

文风并非是虚无缥缈的，也不完全是个人语言表达或者写作技巧带来的变化。因为文风的改变，并不只是写作者改改文章结构，或者引用名人名言，抑或添上几句理论性话语就能实现的——想要有好的文风，必须要有公务员对待公文写作的正确态度。

10. 正确的写作态度

在着手公文写作之前，公务员必须先树立准确的观念，即“公文写作是为了解决实际问题”。他们应该清楚知道，起草公文文稿，并不是纸上谈兵，而是为了方便对工作的部署、对实践的指导，又或者是为了向上级反映现实情况、提出本单位的看法，是为了达到工作目标上的提升。但有些公务员之所以文风不正，正是因为缺乏这样的观念，他们在动笔之前，想的是为了写好公文而写，是为了将文章写得看起来正确、规范、工整、漂亮而写，或者是为了凸显自己的个人能力与价值而写，并没有去考虑对实际工作有什么用处。

在具体如何看待公文的态度上，负责写作的公务员要努力先端正好自己的态度。不少

人曾经抱怨，说自己写稿子确实存在假话、空话、套话的一面，但这是被环境“逼”出来的。言下之意，就是领导和单位需要他们写这样的稿子。事情是否这样呢、其实并不可一概而论。

X处黄处长将要在月底参加一个研讨会议，作为会议研讨主要问题的承办单位，黄处长需要有一份调研报告作为会议上发言的材料。他将这份调研报告的写作任务交给了处里的小秦同志，为了保证调研报告的质量，他在交代任务时顺口叮嘱小秦，要写得详实、客观并且能够“体现出我处的工作效率和方法”。

小秦拿到工作任务，没有多想就开始动笔。他觉得，详实客观，必然要体现在相关数字上，而反映工作效率和方法，则更需要真实数据和荣誉的综合表现。于是，他花在调研上的时间只有一两天，却用了一周时间泡在处里的档案室，把这几年来相关问题的数据全部翻出来，想方设法安排进调研报告中。又经过两个通宵的修改，调研报告终于出来了。

研讨会议上，黄处长刚刚读到一半，主持研讨会的分管副市长就摆了摆手说：“黄处，现在不是历数过去成绩的时候，你要说的是现在究竟还有哪些困难，你们打算怎样解决，要把问题和方法对应起来。”

黄处长只好放下了稿子，无奈地说起自己的看法。回到单位，他私下里告诉别人说，小秦写东西的能力真是不行……

小秦觉得很委屈，明明是你让我这么写的，为什么又说我只写得不好？

其实，小秦并非真的不会写调研报告，而是文风背后的态度问题。调研报告没有得到领导承认，看起来出在黄处对工作的布置上，其实是出在小秦对调研报告的理解上。作为一名合格的公务员，他应该清楚调研报告的重要性，也有责任去分析这次调研会所关注的重点，而不是将领导给出的一两句口头交代当做写作的唯一出发点。因为领导工作繁忙，他并不负责文章的具体写作，他对公文的理解也不可能逐一布置给下属，而真正的执笔者才应该站到纵观全局的角度上去看待公文整体，把握正确文风。这才是正确的写作态度。

11. 良好的写作角色感

在构思和起草公文阶段，公务员需要做到保持良好的角色感，不是被动地、教条地、自以为是地进行公文写作，而是主动地、科学地、全面灵活地去通过公文来解决机关面对

的问题。这样的态度，才是写作者对自身工作的负责，对集体的负责，也是对领导的负责。

当然，对于刚刚进入公文写作角色或者已经养成了不良态度的同志来说，写稿子要有好文风并不简单。他们应该从诸多方向下工夫：

一是要思想灵活同时高度重视。

高度重视，意味着写作者不能将公文写作当成随波逐流的琐碎任务，不能写缺乏实际意义的空话套话。而思想灵活则是更高要求，意味着在做到符合正确文风的公文同时，还要保持一定的个性，尽量让每篇文章都有令领导眼前一亮的“新鲜点”。

二是要熟悉多种文体而不能有所偏重。

有些公务员受到常年接触的工作所限，习惯于写那么几种公文。例如，在政协工作的同志更习惯于写调研报告、写提案，而在业务机关办公室工作的同志又擅长写总结、写报告等等。但如果仅仅满足于这样的水平，就会让写作态度发生偏移，导致只能写某几种公文，而在其他公文类型面前难以应付。

三是要保持谦虚谨慎的良好习惯。

越是感觉公文“不难写”“就那么回事”的人，往往越容易在写作态度上出现错误倾向。相反，如果能始终将公文写作看成一道需要不断翻越的障碍，在写作过程中不断自我超越、自我挑战，才能够因为谦虚谨慎的态度而从中受益、

12. 修养、知识和智能，一个都不能少

写公文，是综合能力的表现。一篇公文，既能反映出写作者是否拥有正确的思想观点，也能体现他手中的材料是否丰富，更能表现出他对文章内涵的理解和表达方式。撰写一篇好的公文可能并不困难，但想要成为公文撰写的个中高手，就并非一两天可以形成，而是需要长期的多方面努力。换言之，写作者在自身的修养、知识和智能等维度上，都需要努力加以打磨和训练。

13. 培养写作修养

修养上，写作者必须政治过硬，有着较高的政治理论修养。保持明确政治方向和坚定政治立场，做到与党和国家在方针政策、法律法规上的高度一致，并以大局和集体利益为重。这样，公文写作才不会出现大方向的偏差。

此外，还需要有行政机关公职人员的职业素质，拥有相对应的职业道德和价值导向，才能拥有健康和完善的人格，并体现在文章的风格与内容中。

1992年7月，重庆市奉节县民政局在国家机关公文中称当事人是在“耍赖”，还说像“泡了8年的酸菜——酸过了味”。最终，重庆市二中院认为奉节县民政局的这一行为构成名誉侵权，终审判决赔偿受害人精神损失费2万元。

可见，在公文写作中，公务员应具有高度的责任感。对文章中的每一句话甚至每一个词语，都应该确保其到位而无需修改。另外，公文写作还要有“为民”精神，因为公文表达的内容表面上看和单位、领导利益密切相关，但更深远地看，其内容大都和人民群众有更加紧密的关系。作为行政公职人员，是否在心中装着纳税人，是否意识到自身工作在维护税的利益，将会直接影响公文的质量和效果。

14. 充实写作知识

知识上，公文写作提出的要求，看似并没有太高深的专业问题，实际上却有着不同于其他文案写作的特点。

写作者应该具备丰富的行政业务知识。写作者要明确本机关的工作性质、工作特点和业务范围，以及本单位在整个行政工作组织系统中处于何种位置；了解本机关不同部门各自的职权、业务和运行状况；清楚本机关有怎样的长期战略规划、中期战略目标和短期工作目标；熟悉本机关的组织文化和不同的规章制度等等。

X局机关办公室从政府调来一位公务员小许，在年终考核时，领导交给他起草年终总结的工作任务。小许心想，这个没什么难的，反正总结不过是年年相似的把内容，于是在电脑里找到几篇过去的总结，然后加以修改一番，形成了今年的工作总结。

第二天，领导阴沉着脸将小许找过去，指着打印整齐的文稿问道：“这一段，说我局今年在XXX行政审批工作上扎实努力推进，取得了稳定的工作效果？”

小许一头雾水，不知道如何回答。

领导继续说：“你虽然调过来才半年不到，没有到基层接触工作任务，可是你平时也上网啊，难道你不知道，按照国务院上半年的文件要求，这项行政审批工作今年早就取消了？怎么在你的文件里面还扎实努力地推进？”

小许这才恍然大悟，自己对单位的业务知识还一知半解，文章的内容却照搬照套，这样怎么不会出错呢？

除了业务知识之外，公文写作者还应该力争成为“通才”。在现代社会，行政管理与服务的活动将会涉及整个社会各个方面，其内容和因西轩昂因素是复杂多样的，我们很难想象，一个足不出户、缺乏对社会应有接触和了解的“书呆子”能够写好今天的公文。因此，撰写一手好文章的基础，在于对政治、经济、哲学、管理、文史等各方面的了解，而更高的要求还包括对社会学、心理学、行政管理、公共关系等方面知识的了解。当然，这些知识都属于不同的专业学科，公务员个体也不可能全面了解其中的每一项学科，但起码都应该略知皮毛，并懂得在必要的时候应该从何种渠道、何种方法去寻找应有的资料，这样，才能让自己的知识结构越来越有利。

15. 发展写作心智

在具备了必要的素质和知识之外，更加考验公文撰写者的是对其心智模式的要求。

心智模式，意味着一个人在长期工作和学习中所形成的思维方式和思考习惯，对于今天的公务人员来说，面临着新的社会环境和工作环境，他们需要不断改善自己，去学会系统思考。

系统的心智模式，包括能够主动达到下面的要求：

首先是能够整体看待事物而并非只看到其中某个方面。须知，在公务活动中的每一件事物、每一个问题看似独立，但实际上却都是处在同一个社会系统之中。在系统的内部，不同的问题形成相互牵扯联系、相互影响制约的因素，而作为公文的写作者，也应该认识到公文解决问题的措施也是完整的系统。公文是否能够准确而全面地把握其中不同要素间的关系，并发挥不同要素的功能，和写作者是否会系统思考有着紧密关系。

其次还要求写作者能够动态发展地看待问题。公文写作的主题不是固定不变的，环境在不断地变化发展，只有认识到环境变化所带来的因素变化，才能积极地预测问题发展变化的前景，然后提出有效预防负面影响的措施。这些都需要写作者能够不是僵死地去思考和预测，而是根据客观情况灵活地选择写作角度。

另外，公文写作者还应具备能看到实物本质的思考模式。现实工作中，事物经常以不

同的外部形态与相互关系加以呈现，这些形态和关系并不一定代表其本质，而公文写作者想要写出观点正确基础上能更深入分析的文章，需要的是利用科学方法去透过现象观察本质。

在 X 市 X 委员会的调研报告写作过程中，小张从邮政管理局拿到了一组本市上半年年度快递行业数据的变化情况统计，统计显示快递服务业务量累计增长了将近二十个百分点。小张认为，这一统计结果并不只是单纯地证明快递服务行业的发展，他又调取了全市零售业产值，发现增长速度相比往年有所减缓，而全市人均收入数据却有所增加。经过分析，小张认为，这说明该市的零售消费重心有转移的倾向，建议上级领导制定相关政策，既促进零售行业的进一步发展，也要吸引电商在本地的投资，让地方经济更快地融入互联网经济中。

上述案例中，小张正是因为具备了系统的心智模式，才写出了具有深度意义和价值的调研报告，并因此而得到领导的充分肯定。

修养、知识和智能，可谓公文写作的“三叉戟”，握有这样的三叉戟，才能做到无往而不利。

16. 资料积累，重在平时

“读书破万卷下笔如有神”，文章高手无一不是日常积累资料的行家。而在公文写作中，资料的来源不止来源于书本，更来源于实际，尤其是那些指示性强、决策性强的公文，更是不能依靠于以往经验来关门造车，必须凭借新的现实数据、情况和材料来形成资料。

正因为公文的写作对资料有如此依赖，写作者必须能够坚持不懈地做好资料积累，为公文创作内容服务。只有获得了大量一手资料，才能在写作中为解决相关问题来选择适当的办法，形成有效的对策。可以说，积累资料，是公文写作不可或缺的基础工作，也是公务员做到“能写”的基本功。

当然，今天的社会环境处于迅猛的变革和发展中，互联网时代的信息资料浩瀚无比，任何公务员不可能也没有必要去熟悉所有信息资料。不同岗位、不同部门的公文写作者，应该首先在工作实践中去摸索了解所需资料的规律，从而拟定需要积累资料的范围，即寻找到那些必要而全面的资料，同时还要确保其真实和有效性。

下面是公文写作日常需要积累的资料范围：

17. 获取基础资料

公务员必须对其工作环境和内容的基础资料有一定了解，这种了解将对其日常公文写作起到“通用”的指导作用。

艾科长是某市市政府宣传部的“笔杆子”，他每年都会关注本市的经济数据，以及各个区县的相关数据。同时，他还熟记本市的历史沿革、行政区划、人口分布、自然资源 and 民族状况，以及政治、经济和文化等方面的基本情况。搜集和记录这些数字花费了艾科长的一些时间，但这种花费是值得的，只要工作需要时，他随时随地就能将数字插入自己的文章，显得专业而具有说服力。

18. 搜集政策资料

党和政府的方针政策具有很大涉及面，公务员无论是否从事公文写作工作，都不可能完全掌握了解。但对于那些能够指导全局的文件，必须要加以熟悉，并了解和记录其中精华。

如在《XXX 人民政府关于公布省直部门权责清单的决定》中，文件一开头为：

“为全面贯彻落实党的十八大和十八届三中、四中全会关于推行政府权力清单制度的重大部署，根据《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》（中发〔2013〕12号）、《中共 XX 省委贯彻落实〈中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定〉的意见》（X 发〔2014〕1 号）的要求……”

这就是对政策资料搜集之后进行引用的正确案例。

而对于工作中最常见的问题，则应该摘录那些相关的政策文件，最好能够编上索引，以备写作中随时查阅、

19. 获取典型资料

在某些公文中，翔实可信的典型材料，能够具有不同于其他材料的代表性意义。但这些材料不可能在接到工作任务后去点滴搜集，无论是时间还是条件上都不允许这种“临时抱佛脚”的态度。只有在平时随时加以了解记录，才能在写作过程中迅速转化为你笔下的

文字。

X局办公室文秘小马，平时经常跟随领导下基层检查工作，无论到哪里检查，他总是随身带着小笔记本，在汇报会议或者总结交流时不断记录下具有典型意义的案例。这些案例有大有小，大到整个单位获得的荣誉，小到个人在工作中取得的成绩，或者是形成的经验教训点滴……或许这些案例在当时和工作主题并不相同，但细心的小马还是会加以分门别类地记录下来，因为他相信其中体现出的内容会具有普遍的借鉴和启迪作用，在日后的公文写作中可以随时派上用场。

事实上，有志于走好公文写作道路的公务员，就应该将平时能够获取的类似典型资料善加保存和整理。将其中散乱的案例变成系统性的，把其中零散的事件变成整体的，这样就能够随时在必要的时候加以引用。

20. 积累领导思想

写公文的工作往往是单位文秘岗位或者办公室主任岗位担任，这些岗位上的同志接触领导机会比较多，而诸如讲话稿、总结材料或者命令、决议等等也需要融入领导的思想和意图。由于有这样的要求，他们有必要不论何时何地都保持“三勤”即耳勤、脑勤和笔头勤，能够及时捕捉住领导在只言片语中流露出的看法和结论。因为这些思想片段，很有可能是领导多年来工作经验的结晶，或者体现出其职位和个人对工作的想法，抓住这些闪光点，在对应的公文中加以表现，就很有可能体现出其应有的价值，还有可能成为整篇公文最闪光之处。

21. 准确整理资料

当资料搜集齐全之后，整理就成为关键性的工作。而不断地采集资料之后，整理资料的工作任务也会不断加大。整理资料，需要有着统一和科学的标准，更需要注重分类方法的使用。

资料分类，可以根据本单位或者本人实际工作的需要进行，一般应着眼于实用写作时的使用目的。撰稿者根据自己的实践需要，可以用“来源分类”“索引分类”或“主题分类”进行。

“来源分类”是指按照文件、政策或者典型事例的制发与提供单位进行分类。比如，文件可以按照“中共中央”“国务院”“省委、省政府”“市委、市政府”等来源进行分类。或者根据具体的业务部门，例如经济类、农业类、建设类、执法类等等进行划分，而其中还可以进行更加小类的划分，例如经济中还可以划分为外贸、商业、税收、银行、金融、财政等等。

“索引分类”是将媒体、网站或者书籍报刊等资料作为对象，以大类固定再另外加上小专题形式进行分类。这种分类方法较为灵活，适用于不同来源的文字资料。例如《人民日报索引》、《本地网络舆情索引》等等。

“主题分类”方法来整理资料，相当直观，检索起来也更加方便。这种方法比起其他分类方法显得要更加科学合理。可以定时对自己积累到一定程度的资料内容进行分析，并在分析之后确定资料的关键词。之后，利用办公自动化软件来进行集中收录、管理，形成自己的资料库。

总之，作为公文写作人员，资料的收集和整理工作，应该是关乎到个人和集体的长期战略性基础工作。对资料加以积累，是逐步养成的好习惯，而资料的积累也应该逐步做到数量和质量并重，在不断更新资料的同时，及时将那些陈旧的资料剔除。具体使用材料时，也应该在写作过程中进一步核实、消化、融合，而不能只是草率放入文中。

22. 灵感从悟性里来

文学创作过程中，“灵感”是难以缺少的因素，文坛巨匠们因为其灵感喷勃而产生的名篇历历在目，令人高山仰止。但另一面，对于公文写作，无论是学习者还是实践者，更多的都只关注具体的结构和程式，或者是语言运用等等，却并没有关注公文写作的灵感来源与发挥。

其实，公文写作并非没有灵感的影子。做过行政机关文秘工作的同志很可能有着相同的经历：当你从上级那里接受到某项公文撰写任务之后，虽然花费了大量时间和精力、获得了相当的材料，但却依然百思不得其解，感到头绪众多却无从下笔。然而，在度过这段瓶颈期之后，随着注意力的转移、头脑的放松，或者是无意中得到某种思维的启发，脑海里很可能“柳暗花明又一村”，闪现出公文草稿的结构形态或主旨思想。

23. 灵感的价值

这种撰写公文过程中的顿悟，在写作心理学上，就是所谓的“灵感”。正如有位在政府办公室工作了二十余年的老文字秘书所说的那样：“我起草的几百份文件，影响最深刻的不是那些获得领导肯定和群众夸奖的文件，而是那些我难以找到思路最终却豁然开朗的文稿。”

正如这位前辈所说，公文写作过程中，思路的开通和灵感有着直接的关系，而灵感对公文写作也有重要意义。但灵感并非凭空而来，灵感的到来有着其客观条件，更有写作者主观上悟性高低所带来的原因。

之所以强调“悟性”，是因为公文写作和普通写作有所不同。在文学创作上，作家灵感的触发往往是自然而然的，发乎于本心而表现于笔端。但公文的写作就不能如此了，因为任何一篇公文的写作都是受到客观要求牵引的，灵感的触发，来自于作者能够多大程度上去了解任务的本质、这种情况下，写作者悟性越强，理解和领会客观需要的时间就越短，而获得的启发就越是强烈。

知道了“悟性”的重要性，却并不代表每个人都能很快获得应有的悟性，开发自身在公文写作上的悟性，你应该选择循序渐进的路径。

24. 获得悟性应五步走

第一步，是积极从领导角色出发。

正因为公文写作是“命题作文”，因此，很容易导致初学写作者有“你让我写”的消极心态。这种心态下，悟性就无从谈起了。想要积极获得灵感，激活你的创作细胞，就应该努力突破这样的消极想法，自觉进入领导角色，实现“我要写”的内心冲动。这样，才能进一步走上悟性提升的阶梯。

第二步，注重日常思考。

某县县委办公室的公务员小符，曾经挂职在基层村支部担任书记。工作过程中，他发现当地存在着农作物虽然丰收但却滞销的情况，针对这一情况，他近乎“本能”地开始思考，并利用工作和休息时间走访了本县其他几个具有代表性的村镇加以了解，从而获得了较多的第一手材料。在调回县委办公室后不久，他就将这些材料运用到了公文写作中，写

出了很好的调研报告。

灵感的触发离不开日常积累，任何文学大家的灵感爆发也都有赖于他们对平时对生活的观察和思考。公文是应用文，就更需要写作者熟悉问题、熟悉问题的解决方式和情境。如果一个想要写好公文的干部，不能积极在现实中搜集问题、关心问题、思考问题，他就会在公文写作中碰到更加严重的“问题”。相反，抓住一切机会去了解本单位可能面对的情况，并花费力气进行深入细致的调研，摸清问题来源的前因后果，了解其背后影响因素的来龙去脉，最终判断清楚问题的实质，就能让悟性得以提升，而灵感也可迅速擦出火花。

第三步，融入情感并调动激情。

公文写作，的确需要写作者的理智和客观。但这并不代表公文写作完全是“机器化”“程序化”的。作为新时代的公务员，在公文写作中，对于那些自己应该履行的职责、应该恪守的义务，绝不能麻木不仁或无动于衷，而对于那些有可能造成社会问题或群众利益受损的情况，则更不能仅仅看做例行公事。这就要求公文作者要在情感上珍视自己的服务机会，具有政治责任心和道德正义感，能够具备应有的爱憎情绪，从而获得准确的悟性并触发写作灵感。

第四步，思维应多向化。

公文写作需要严谨的思维方式，但也需要开放性的发散思维。尤其是写作需要提出具体办法的公文时，应该尽可能打开构思思路，多方向探寻更多可能的方案。如果缺乏发散性的思维，文章的思路就会显得僵化呆板，无法激活写作者的灵感。反之，思维发散性越强，就容易打开视野、触发灵感。

在公文写作中，可以适当地运用发散思维来寻找灵感。例如，可以对问题进行多角度思考，或者对解决方法进行多方面的设计，也可以对语言表达进行多种思路的推敲等等。当然，思维的发散也要和聚合进行相互结合补充，一般而言，利用思维的发散来形成灵感，再利用思维聚合寻求多种可能中的最佳方案，这样，公文的结构和内容都将获得全面提升。

第五步，广征意见，吸收学习。

写作者之所以能够产生灵感，也同其脑中兴奋点的形成、维持和转移有着紧密联系。公文写作中，作者应该借助外界的多方面因素，激活自身脑海中的兴奋点。比如，当感觉自身思维迟钝、思路阻塞时，写作者有必要离开电脑，从现实中寻找灵感。

在撰写年终工作总结时，办公室科员小丁陷入了瓶颈，领导要求写出整个机关内和过

去不相同的工作成绩，最好是在新的工作领域取得的突破，但他无论如何也找不到这样的成绩。为了找到灵感，他特地在下班之后邀请几位同事聊天，聊天没有什么主题，就是围绕一年的工作随便谈谈。

果然，七八个人随便聊聊的环境，激发了参与者的讨论热情。好几个同事畅所欲言，谈了自己所在科室一年来的工作成绩。小于从他们的话语中找到了两点，感觉自己很受启发，回到家一个通宵，就完成了公文的草稿。

类似小于的这种头脑风暴方法，就是在符合保密要求的条件下，虚心向领导或同事、群众征询意见，集中吸收更多新信息，然后用这样的过程作为诱发因素，激活脑海中的兴奋点，从而产生灵感。这样，他们的写作效能会被重新点燃，从而完成工作任务。

当然，公文的写作不可能像文学写作那样依赖于灵感。写作者的悟性，更多应表现在对理论的研究和语言的把握上，尤其是需要抓住上级意图加以领悟，才能让灵感的发挥有其用武之地。

25. 按规律去写作，你能行

公文写作实践，几乎是每个公务员在入职之后都迟早要接触到的。作为写作新手，应该主动克服畏难的情绪，将公文中的理论分析明白，把逻辑叙述清楚。当然，要达到这样的水平并非一蹴而就，因为公文写作中水平的进步有着其自身规律，需要写作者在实践中经历不断学习进步的过程，写作水平才能有所提高。

为此，你必须找准公文写作进步的规律，而其规律性主要表现在公文写作的阶段进步上。一般而言，公文写作具有三个阶段，即从模仿和学习，走向熟悉和掌握，再到熟练和精通。在不同的阶段上，不同的写作者停留的时间、花费的经历和学习领悟到的内容可能都会各自不同。但总体的实践趋势则是大体相同的，而这也正是公文写作的规律所在。

26. 模仿与学习阶段

在模仿和学习阶段，刚刚走上工作岗位不久的公务员，既对行政业务不太熟悉，也只是对公文的基本格式要求和写作特点有粗浅的了解。在这个阶段的实践中，去动笔写作并不是最重要的，而是应该看大量的范文。只有在范文中不断学习积累，才能真正从感性上

和理性上掌握公文的相关要素。包括公文的主题、结构、格式、语言和材料等等如何表现、如何要求。

新公务员小刘曾经是个“文学青年”，很喜欢阅读文学作品，对自己的写作功底也很有信心。但当他进入机关之后，科长并没有马上让他从事写作公文任务，而是拿出厚厚的几盒文件材料，说是前几年的档案，让他好好学习一下。

小刘一开始不以为然，但科长给了他另一个任务：每阅读完一份文件，就试着脱稿将其重新写出来。

面对这样的“任务”，小刘信心十足，但真正操作起来却很快发现了问题。自己读完文件后，不是感觉到头脑空空，就是感觉到无从下笔复写。这时，他才明白公文写作的确应该从模仿开始。

小刘的经历告诉我们，行政写作实践的规律是难以推翻的，任何有志于从事这个领域的公务人员，都不应违背其发展规律，更不能试图用自己的一套方法来学习公文写作。事实证明，缺乏应有耐心和谦虚态度的人，连最初的模仿阶段都难以适应，也就更难在公文写作的道路上长久前行。

其实，公务员工作的环境中充满了公文写法的模仿与学习机会，不管是你拿到的上级文件，还是在报纸和网络上看到的文章，甚至是在日常工作时了解或观察到的同事手笔，都是你最好的学习素材。不妨在你工作的机关中确定几个重点模仿和学习的同志，了解他们是如何写作的，多接触和阅读他们的文章，这样，你无形中获得了最为有利的写作氛围。

27. 实践阶段

经过最初一两个月的模仿和学习之后，公文写作的工作正式进入较多实践。此时，公文的主题、格式等特点应该已经牢牢熟记，而写作者对公文写作在文字上也能做到从容驾驭。此时的公文写作，感觉已经不再是过去的单一模仿，而是真正在“做”文章。但值得注意的是，越是在这样的程度，写作者越容易失去方向。

X处公务员小郑就正处在目前这样的阶段中。入职两年来，在最初努力的模仿和学习之后，她已经掌握了大部分通用公文的正确写法，但对于常用公文中那些更加看重思路的文种，却感觉遭遇到了瓶颈。面对总结、汇报或者是领导的讲话稿，小郑发现自己虽然会

写，但写出来的内容却往往层次杂论，或者叙述不贴合实际、议论不切合主题。

小郑的问题，也是许多公文写作者曾经碰见的。按照公文写作规律，在这个阶段，写作者必须要在文章的结构和内容上深入研究，从而获得提升。在结构上，要懂得将文章的框架归类理顺，这样即使篇幅再长的文章也能够层次清晰，避免用力过猛或过轻导致篇幅不均匀；而在内容上，则需要写作者大胆舍弃那些并非最核心的材料，集中力量在最主要的内容点上，从而让观点和材料之间的联系密切，避免相互脱节的现象。当然，在这个阶段，公文格式依然要被重视，正因为此时的写作者认为自己完全理解格式，反而容易因为大意出现毛病。

28. 熟练写作阶段

当这个阶段过去之后，公文写作已经基本达到一气呵成的地步。写作者准确把握公文格式，同时又能不受格式的束缚，并进而追求文章写出新意、写出精炼和文采。

在该阶段的实践中，写作者应该善于提炼公文的主题，能够让公文有足够深邃和新颖的主题思想。这样，公文才显得生气盎然。为此，写作者应该在实践中花费更长时间去提炼那些看起来普通的文章内容，找出其中深刻而能够反映本质意义的主旨。同时，公文还有必要写得更加简洁和精彩，其中有部分公文还有必要加强语言的其实干，达到准确、形象、鲜明、生动。

总之，当进入该阶段之后，公文写作者应该避免文章写出“油滑”感，而是不断探索新的深度和广度，从而顺从公文写作实践规律，达到新的写作境界。

29. 笔杆子就是比奉献

“能写”公文者都知道，写一篇文章并不算困难，但能写一辈子的公文，考验的就不只是你的能力和思想，同时也考验你是否具备强烈的奉献精神。

30. 写作的辛苦与心苦

不少机关文秘人员经常用一句话自嘲：“笔杆舞得好，科员做到老。”这句话虽然相当偏激，但也在一定程度上反映部分现实。公务工作毕竟强调社会管理、公共服务，而政

府内部看重的也是实在的业绩，虽然公文写得好能够帮助一个机关、一个单位甚至具体到一位领导在外界树立良好的形象，但公文写作者本人的才能展现和价值体现很可能只停留在书面上。因为他们忙于积累资料，忙于写作公文，没有时间也缺乏机会去真正进行基层工作的实际操作和锻炼，并因此而影响了个人的发展。

X 县县委的文字秘书小马，最近状态很不好。他感觉，自己好像在一夜之间就失去了对写作的兴趣，只要一接到新的写作任务，就感到头皮发麻，甚至连电脑上的 WORD 都不愿打开。直到领导马上就要出文件了，自己才依靠经验，随便写出几千个字。

其实，小马原来并非如此。刚入职那几年，他很快熟悉了几乎所有公文的格式，曾经为县委书记写出的讲话稿还获得过市领导的好评，其他的通用公文更是写得工整而通顺。但这两年来，他发现写作公文越来越没意思：自己职位上升很慢，始终在文字秘书上徘徊不前，而其他的秘书因为跟着领导工作，有的调动升迁，还有的也结交了大量社会关系，再看自己却似乎“一无所得”。如果比经济收入，自己更是失落，当初一块研究过网络小说的朋友，今天已经成了小有名气的编剧，一集剧本的稿酬要上五位数。

小马觉得，自己不是不会写，而是不愿意再这样写下去了。其实，小马家里的经济条件不错，并不缺钱，他也不是很羡慕看似风光实则忙碌的领导职位。但他就是不想继续在这样的岗位上呆下去……

其实，公文写作背后的苦和累，只有真正准备文字材料的人才能理解。白天要忙于日常工作，下班之后很可能还要走访调研忽略了陪伴家人，直到深夜，小区里依然亮着的那盏灯下依然是你公文写作时的身影……尤其是初写公文者，在忙碌了通宵之后，充满希望地将稿本上交给领导阅览，但得来的却是领导一堆修改意见。这种欲哭无泪的感觉，是每个公文作者都曾经经历过的。

更不用说，人活在世界上，总难免存有私心，想要过得更好。但同样是“码字”，职业作家、网络红人、剧本写手们在完成作品之后，不仅能够光明正大地署上自己的名字，还能够拿到不菲的稿酬，实在是物质和精神上的双重收获。但公文写作就不同了，你无论写得再好，都不代表个人，而是代表整个机关集体，或者是为某个领导“代写”而已。至于经济上的收入，则更是分文不取。

正因如此，才应该说，公文的写作，需要技术和经验，更需要奉献精神。

31. 奉献是公务员的本色

你应该明白，在行政机关工作，无论是性质和职责都和社会上的工作不同。文化产业追求盈利和市场评价，并因此能够给写作者付出丰厚酬劳，但行政机关需要的则截然不同，中国共产党的宗旨是“为人民服务”，而现代政府的理念也是在纳税人依法交税所提供的经济上做好对全社会的服务。因此，公文写作不是为了你个人的索取，而是你必须完成的工作使命。

同时，奉献虽然是你个人的付出，但同时也是你个人的所得。虽然在写作道路上有种种艰辛，但其中乐趣也妙不可言，当你能够轻松熟练地打造出文章的架构，当你的文字内容被领导们不约而同地一票通过，当你的文章刊登在媒体上获得群众和同事们的一致好评，当你的思想转化成文字进而改变了某种不合理现实的时候，你也同样能够收获到金钱和物质无法买来的幸福感。另一方面，由于你具备了写作的经验和能力，相比其他人你多了和领导与社会接触的机会，也多了属于自己的一技之长，这些潜在的收获，都会因为你默默地持续付出而转化为个人的生命财富。

因此，公文写作的确需要奉献，但并不是外界所想的那种“吃亏上当”，更不是什么“为他人作嫁衣裳”。既然你选择了这一行，就应该有坚定和强烈的奉献精神，将小我的生活融入大我之中，将为他人写公文变成为自己写公文。有了这样的奉献精神，你才能将公文当做自己生命追求的一部分来努力，才会拒绝敷衍了事和粗制滥造，才能不厌其烦地一次次接受新的工作任务、不断修改和反复推敲……

32. 换个角度看公文

不妨换一个角度来看自己的公文写作吧。

首先，摆正视角，多了解周围公务员同事的具体工作内容。如果你真正深入观察他们，就会明白远离文字工作的他们也并没有你想象的那么轻松。不管是下乡进企业检查，还是跟随领导具体工作，都需要承担比文字工作更大的责任，付出更多的心思，处理好更复杂的人际关系。相比较而言，文字工作或许对你要求多一份执着，但却也多了一份简单。

其次，摆正心态，了解人人在社会上都需要为他人加以付出。付出的“价格”固然不同，但付出的态度应该相似，否则，你只能变得越来越懒散、越来越失去责任感。换言之

之，如果你对自己已经熟悉的公文工作失去了应有的敬业精神，你又能在什么样的工作上重新开始并保证自己绝不会再次厌烦呢？

最后，摆正生活，学会适当地调剂生活和职业之间的矛盾。虽然公文写作任务繁重，但通常情况下，公务员的双休日是得到国家法定保证的。你应该学会合理安排自己的休息时间，做一些可以开阔心胸、积极有益的业余活动，认识一些能够帮助你自我提升、丰富阅历的朋友，抽出时间陪陪父母、配偶和孩子，经过这样的休息，你才能够洗去公文写作带来的疲倦，成为越来越“能写”的公务员。

如何实现会写？

在实践中开始不断锻炼，你的公文写作能力也随之逐渐提升，从最开始的一知半解，到能够正确地写好一篇公文，相信你也于此道路上付出了许多心血与努力。但仅仅“能写”，还无法满足公文工作的需求，公务员更应做到“会写”，即明确公文写作的技术因素要点，并根据自己的实践情况加以专项研究和训练，这样才能取得更快的进步。

33. 一切围绕主题

主题，是写作中被广泛重视的概念。一篇文章有怎样的中心思想，就应该体现成为怎样的主题。主题不是单纯性的事实材料，也不是文章中体现出的个别思想，而是贯穿整篇文章的基本逻辑和观点。

值得强调的是，主题，在习惯上的理解往往更加偏重与思想认识方面因素。例如，文学作品、新闻报道或者评论文章中的主题，大都是反映出作者的主观认识和看法。但公文主题又不止于此，而是传递作者想要采取行动的意图以及背后的原因、规则等等。例如，一篇上级向下级的通知，就并没有什么“思想观点”，而是直接提出要求，但写作者不能因此认定这样的公文没有主题，实际上只是主题的表现形式有所不同。

通常来说，公文的主题可以表现为下面三大类型：

第一种类型，即公文中对客观事物表现出的看法与观点，主要是以陈述事实作为手段来体现。包括调研报告、汇报、通报、工作总结、说明等等。

第二种类型，公文对收文者提出的要求和主张，主要以交代应办事件和采取措施为特点，包括决定、指示、通知、计划、方案等等。

第三种类型，结合上述两种类型，既有着传递事实又有着办理事务的主题要求。这样的公文通常将事实和要求并列放在主题中。

为了能够将主题确立准确，除了选择好主题类型，写作者必须在动笔之前进行充分思考，采取不同的方式去表现主题。众所周知，公文主题应该“露而不藏”，在尊重客观事实的基础上，为了满足公文的实际需要，而直接将主题加以推出。因此，你所采取的表达方式，也必须具备这样的特点。

34. 方法一，开门见山法。

在公文最开头，就用一两句简练但扼要的文字，概括文章想要表现的内容，揭示公文的主题。公文接收者只需要阅读公文开头，就能明确公文主旨所在。通常，指令性、法规性的公文，经常使用类似的方法。例如：

关于认真贯彻落实中央八项规定的通知

各党支部：

为认真贯彻落实中央关于改进工作作风、密切联系群众的八项规定精神，结合中心实际，现就认真贯彻落实八项规定有关事项通知如下：（下略）

这篇通知公文通过在篇首利用介词“为”，从而引出行为依据、要求和目的，从而展示了整篇公文的主题。

又如下文中：

对矿产资源开发进行整合是集中解决矿山开发布局不合理，实现资源规模化、集约化开发的重要手段，是从源头有效治理矿业秩序混乱的基础性工作，是调整矿业结构、促进矿业经济增长方式转变的有效途径，对建设资源节约型环境友好型社会，走新型工业化道路具有重大意义。（下略）

本文同样是一份指令性的文件，在篇首没有用介词引入，而是直接展现事实，将行文的作用和意义明确无疑地阐述出来。

35. 方法二，抛砖引玉法。

根据文种和内容的需要，可以采取在文章开头部分首先陈述问题的表现情况，然后将此作为公文措施的背景和原因，引出发布公文的目的与依据，从而表现出主题。这样的主题表现方式，通常可以在请求性公文或指令性公文中看到。如下文：

关于成立乡一级青年文化中心的请示

县党委：

我县共有人口 14464 人，14—35 岁青年 5039 人，设团支部 13 个，青年团员 860 名。长期以来广大团员青年在县党委、县政府的正确领导下，团结拼搏，勇于进取、求真务实，开拓创新，发挥了推动全乡经济社会发展的生力军作用。但随着市场经济体制的不断健全，农村改革的不断深入，团组织形式和工作方式已不能适应新形势下青年发展需求，迫切需要改革和创新，因此，为了深入贯彻党的 xx 大、团的 xx 大精神，进一步发挥共青团组织作为党的助手和后务军的作用，创新农村基层团组织，结合我县实际，请示成立乡一级青年中心，现就有关事项，请示如下：（下略）

该文用“因此”作为主题呈现的划分。在“因此”之前，是问题的表现情况和具体北京，在“因此”之后则是请求本身及其目的和依据。

36. 方法三，逐步揭示法。

在某些陈述性的公文中，文件的开头并不适合直接展示主题。例如，综合性工作总结、调研报告、情况通报等等，由于这些公文的内容和形式都有很大不同，因此，其表现主题的形式是在文章开头处先采取概括性的文字统一介绍全文，然后再在不同段落中归纳要点，并最终体现成为公文全篇的主题。

例如，某林业部门的工作总结，开头在几句简单介绍背景之后，概述为“圆满完成了年初计划中的各项工作任务”，之后每段分别为“林业产业工作”“退耕还林工作”“森林防火工作”“绿化工作”“林地保护工作”“有害生物防治工作”“野生动物保护工作”等不同的要点。在总结完成这些要点之后，全篇主题也就跃然纸上，具有很强的说服力。

当然，公文表现主题的方式还可以运用如“首尾呼应法”等其他方法。但无论何种方

法，主题思想的展现，都和文章关键词的选用紧密相关。在某些情况下，找准一个关键性词语，能够激活写作思想，提升文章主题。因此，写作者完全可以在构思文章时自由地发掘关键词，然后抓住其中最基本和最主要的内容进行分解、组合、衍生、推广，进而提炼出鲜明的主题观点。

例如，可以抓住关键词进行演绎，用独特的方式去阐述中心思想，或者利用汉语词语中字义多变的特点，挖掘词语中字的新涵义。在某机关人事处的工作总结中，“做好干部的人事管理，既要熟悉人，也要做好事”。这种说法让公文显得富有新意，同时又能具有针对性。

又如，写作者能够考虑采取关键词引爆法，即以某一个词语作为核心，将和其接近的词语包括同音、同义、近音、近义词铺陈到全文中，从而反映主题的不同侧面。在某领导参加党组织思想教育活动的会议讲话上，围绕“信任”一词，写作者分别用了“群众信任”“同志信任”“领导信任”“组织信任”等主题词语，强调只有通过积极参加思想教育活动，才能建构起组织内部应有的信任。

37. 把握切入的角度

角度，是人们在观察事物和思考问题时各自选择的位置。由于位置不同，过程和结论也就会产生不同之处。正如苏轼在《题西林壁》中写道的那样“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”，同一个客观目标，如果选择不同的位置去观看，就能挖掘出其不同的侧面。

在公文写作中，写作者也应该从不同需求出发选择角度。善于选择角度的人，即使是类似的问题，也总是能够让文章充满新鲜感，并满足不同环境。而不善于选择角度的人，写出来的公文相当乏味俗套，令人感到是在糊弄差事。

“我市去年企业用电量稳步上升，已达到 XXX 万千瓦时，近三年来，每年以 7% 的速度递增。”这份材料，我曾经用在两份完全不同的公文写作中，第一份是调研报告，主题为“城市工业水平的发展情况”，而第二份为加强环保工作的请示，用来作为“进一步重视环保污染预防控制”的依据。

可见，同一个案例，并不只限于同一种解读方法。究竟让读者如何去解读，和写作者选择的切入角度关系很大。

选择公文写作角度，实际上也就是对公文所使用材料的角度进行再度审视。同一件客

观事物，如果写作者从不同角度加以分析和提炼，就能够呈现成为不同的公文内容。

38. 公文的切入角度的取决因素

第一个因素，是现有材料所体现出事物的不同特点。任何搜集到手的材料，都是由不同部分组成的，而这些不同部分，构成了材料整体的不同侧面。当写作者需要选择切入角度时，就是在选择能够突出某一部分特点的内容。

第二个因素，是公文接收者的需求。对于上行文而言，选择材料中请示或辅证特点的内容更为有效，而对于下行文来说，选择材料中指示或指导作用的内容则更为重要。例如，同样是一年工作计划，在向上级汇报时，应该将计划中需要上级指导、帮助或批准的内容作为侧重点；下发给基层单位时，则应该将计划中需要他们注意执行、推广的做法当成侧重点。

下面是一篇工作总结的节选：

创建学习型机关 打造人民满意的税务部门

今年来，我局以“创建学习型机关，打造人民满意的税务部门”为目标，积极探索和丰富学习型机关的新方式，通过对干部教育培训力度的加大，进而提高税务干部队伍的综合素质，促进了税务工作的改革与发展。局机关先后获得全省精神文明建设工作先进单位、全国税务系统先进集体、全市政风行风评议先进集体等荣誉称号。下面将我局在创建学习型机关中的一些做法和体会加以总结。（下略）

一份好的公文，切入点应该有一定的定位。“学习型机关”的打造如果只从学习本身来写，当然显得立意较低而视角狭窄。本文从税务工作和干部队伍素质入手来定位“学习型机关”活动，就能发现新的视角和思路。在实际写作时，不妨适当提高原有材料中具有特色的材料内容，让其显得更有亮点

一、建立健全不同层次的学习机制，从环境上打造引导和约束力。（下略）

二、努力营造内容丰富和形式多样的学习氛围，对干部队伍的综合素质加以提升。（下略）

三、积极改变干部的思想观念，提高税务干部为经济社会发展局面服务的能力。（下略）

总之，通过创建学习型机关活动的开展，我市税务系统在工作面貌、干部素质和工作效能等方面，取得了较好的成绩。与此同时，我们也认识到，对学习型机关的建设并非一朝一夕可见成效，在未来的工作中，我们将更好地学习其他兄弟部门的经验做法，采取更为有利的措施，努力将学习型机关的建设活动推向深入，为我市的经济发展带来更大生机和活力。

正如本文的方法一样，在对材料加以全面搜集和整理之后，写作者还应采取发散和集中思维相结合的方法，对材料内部不同层面进行反复地分析与综合，探寻其各个方面的具体表现是如何共同表现出综合主题，并可以在文章最后再次加以升华。这样，文章内部的切入点可以有多个，但升华结果只有一个，大量的材料由此获得有序建构，提炼出明确观点。

例如，本案例中的原稿，只是写在创建“学习型机关”中该机关如何计划、如何安排活动、如何总结等等。显然，这样的切入点并没有真正深入到活动本质，也没有共同的升华目标。而在修改之后，经验总结重点放在了整个活动中不同的做法中，最后的段落里加以共同升华，这样的切入和收束，能够使得文章更有说服力。

39. 寻找公文切入角度的方法

一是找闪光点。

即选择材料中最有意义的侧面来写。不同事物有着不同侧面，而其侧面反映的思想则有所不同。

二是找突出点。

即选择事物中最能够突出表现的局部来作为侧重点写。这种方法犹如在摄影中的对焦，“屏蔽”那些和本质特点关系不大的情况，而是抓住某一个局部或某一个点来展开，集中深入地从细微方面表现整个情况。一般来说，在公文写作中，可以选择最具备特色的工作成绩、最具备新意的经验积累和最具有现实意义的措施方法等等，作为写作的切入点加以挖掘。

三是找新点。

即在原本看似平淡无奇的事物中寻找新的观察点，从而研究问题、认识情况。尤其是

在调研报告、简报或者信息一类公文中，有相当部分的内容以研究问题为主。这就造成了其中部分问题是他人曾经关注或研究过的，应该寻找新的观察点来加以研究开发。

四是找共鸣点。

即从上级或下级关注的角度来选择公文写作角度。向上提交的公文材料，往往需要从上级的角度来选择材料，尤其是其中业务性较强的，更应该注意领导关注点，确定其材料的侧重点，使得整篇文章简明扼要而容易弄懂。

40. 选对笔下的文种

行政公文有不同的体裁文种，除了通用的 13 种法定文种之外，还有大到总结、计划，小到便函、条据之类的事务性公文，这些事务性文种有着更多名目，例如方案、安排、纲要、简报、研究、声明、白皮书、规章制度、表扬信、慰问信、感谢信、推荐信、倡议书、申请等等。

有如此之多的体裁，决定了写作者不仅要能写，更要善于选择和分辨，能够明确自己应该选用怎样的文种，包括文种在使用时是否应该具备应有的格式，是否对语言文字有特殊要求等等。而一旦在撰写公文时选错公文文种，也就等于犯下低级失误而会贻笑大方。

为了能选对公文文种，公务员必须熟悉选择的方法。

41. 根据行文目的来进行。

了解行文目的，不仅能够确定文章的主题，更能确定文章的种类。例如，同样是上级向下级布置工作，如果行文目的主要在于决定重大行动、重要事项，或者是为了对有关单位及人员进行奖惩，就应该选用“决定”。而如果是为了将相关公文批转给下级单位，或者对某些事项进行传达要求，就应该选用“通知”。

例如，下文之所以选用通知，是因为只是对事项的传达，而不是重大决策。

XX县人民政府办公室关于组织集中开展 2015 年无偿献血活动的通知

各乡镇人民政府，县政府各部门、各直属机构，XX 业园区管委会：

为践行社会主义核心价值观，弘扬“人道、博爱、奉献”的红十字精神，保障我县临床用血安全充足，构建高效、有序、可持续发展的无偿献血平台，根据《XX 市人民政府办

公室关于印发 2014 年 XX 市无偿献血招募计划的通知》（滁政办秘〔2014〕74 号）精神，经县政府同意，组织集中开展无偿献血活动。现将有关事项通知如下：

一、献血时间及地点

集中献血时间为 2 月中旬--4 月中旬，采血车停放地点：老法院门西侧；采血车负责人：xxx；联系电话：xxxxxxx（献血者数量超过 20 人及以上的单位，建议提前与献血车负责人联系，安排献血车就近采血）。

二、献血单位及任务计划

1、本次参与集中献血单位为全县各乡镇、县直机关、事业单位及企业。

2、任务计划：各乡镇、县直机关及事业单位按单位在职人员总数的 10%组织献血；企业按职工总数的 8%组织献血。

三、献血注意事项

1、献血时须携带本人有效身份证件，多次献血者请携带《无偿献血证》。

2、献血前一天请注意休息，不要饮酒，不要熬夜，保证睡眠充足。

3、献血前请不要空腹，可吃一些清淡食物。

在通知中，将献血有关的详细事项列举清楚，体现出了行文用于“开展无偿献血”这一活动的直接目的。

42. 根据行文对象和行文机关之间的关系加以选择

即使是关于同一事项，如果行文对象不同，应该选用的文种也就有所不同。例如，为了获得某项行动的支持而向上级机关行文，就应该用“请示”，如果是向同级机关行文，就应该用“函”。

×市统计局关于请求拨款的函

市财政局：

我局原有 132m² 砖瓦结构车库(平房)一处，因年久失修于今年雨季突然倒塌，急需修复。经测算，共需资金 30 万元。因我局除财政拨款外无另外资金来源，故请能予临时拨款为盼，以便解决车辆越冬之急需。

以上，望关照。

附：维修图纸与预算

××市统计局

由于统计局和财政局属于平级单位，就工作事项使用“函”是正确的文种。但在现实工作中，一些单位因为对方掌握着“财经大权”或“人事大权”，而将“函”变成“请示”“报告”等等文种，这是非常典型的对公文文种的错用。

43. 根据行文对象的具体数量来决定文种

例如，“通告”应该是在一定社会范围内使用的，而“公告”则是向国内外范围宣布的重要事项。

北京市新闻出版局通告

《北京市国内新闻单位驻京记者站管理规定》已于 1993 年 12 月 17 日经市人民政府批准（京政法发〔1993〕73 号），现予发布施行。

北京市新闻出版局

由于面向的是“北京市国内新闻单位”这一特定社会群体所发布的信息，因此采用了“通告”。相比之下，使用“通知”和“公告”则有所不妥，“通知”应该是政府上下级之间的指令关系，“公告”则更多使用与面向国内外范围。

44. 问题究竟出在哪里？

虽然有上述原则，但在实际公文写作中，还是经常出现由于写作者的失误，导致文种被错误使用，结果破坏了公文应有的法定效力，或即使具备法定效力也达不到行文应有的目的与效果。

1996 年 7 月，某县遭受相当严重的洪涝灾害，损失惨重，第二年春季又遭受了冰雹灾害，发生更加惨重的损失。然而，该省在实施救济时，并没有将该县放入重灾地区来给予政策，第一批救济的经费只发给了 40%，而邻县受灾程度较轻却还得到了 60%。这种情况引起了该县部分干部群众的不满意，认为是县政府领导并没有认真向上反映。但事实上，该

县对救灾工作并没有什么疏忽，而是及时将受灾的损失和需要解决的问题全部都已正式的上行文向省委和省政府做出反映。

原来，该县上报的公文标题是，“XX县委、县政府关于我县遭受特大洪涝灾害情况的报告”。这篇报告的内容汇报不可谓不详细，包括雨量多少、水位超过警戒线多少米，水灾造成的财产损失以及抗洪救灾的措施和典型事例等等，最后才是要求省委和省政府解决的问题。结果，按照“报告”类公文的处理程序，省委办公厅将之交给省委秘书长签字并转省委救灾办处理，而救灾办也并没有将那些问题单独拿出来进行特别对待……

在案例中，文种使用不当引起了最终的错误。事实上，“报告”和“请示”不同，报告文种的目的是与向上级机关进行工作的汇报、情况的反映或者提出建议和答复询问。而该县如果需要获得救济，写作者应该选择“请示”这样的文种，才能获得上级机关的指示和批准。正因如此，在《党政机关公文处理工作条例》中明确规定“请示应当一文一事。不得在报告等非请示性公文中夹带请示事项。”无论是用“报告”取代“请示”，还是将“请示报告”连在一起作为生造的文种使用，都会导致工作失误。

类似的错误还有不少：

一是向有关的平行职能部门请求批准事项，本该用“函”，但却用了“请示”。例如，有单位写公文给财政局或人事局，选用的公文种类就应该是“函”，而并非为了显示对其职能的尊重就选择“请示”。

二是上级机关对下级机关进行评选、表彰或者批评，强调的是教育性，应该用“通报”而并非“通知”。例如，在“XXX局关于 2006 年业务骨干能手评选情况的通知”中，就是讲“通报”文种错用为“通知”。

三是对事务类公文不同种类中各个类型之间的区别不熟悉。例如，同样是计划文种，规划、计划、方案、预案之间就有所差别，而同样是规章制度文种中，规定、规则、规范等区别也应体现在实际写作中。

公文文种固然复杂，但找准使用的依据，恰当选择文种并正确拟稿，这样，写作者就能越来越熟悉不同文种之间的异同点，从而有助于自身工作实践中的规范撰稿。

45. 巧构思做好布局与衔接

公文的布局，在一定程度上被写作者忽视了。其中有着写作者自己的问题，也有公文

本身特点的原因。不少通用公文种类，因为其内容单一，在长期实践中产生了固定结构，就不需要由写作者自行设计布局。

46. 结构布局的种类

这种固定结构的外形布局，主要有下面几种：

第一是篇段合一式。即整篇公文只有一段，由独立的一段文字形成一篇公文。这种体式主要用于：命令、公告和内容简单的决定、函等。

第二是概要分条式。即在公文开篇前进行概要揭示，对全文的中心内容加以概括说明，之后，再根据文章内部的若干问题依照主次顺序进行先后分条的叙述，并于其中用数码序号进行标明。这样的格式通常运用在下行公文中，包括通知、指示、通告、公告或者稍微复杂的决定和决议等等。

第三是分别列小标题的格式。这种格式将整篇公文分为若干的段落，其中每段的中心内容，可以分别归纳成为不同的小标题。例如指示性的通知、决定、决议、通报等可以采用这种结构。

第四是全面分块格式。将全文划分成为几个大部分，然后相对独立并各自成为章节。采用这种形式的公文包括工作总结、报告等等。为了能够将分块的部分划分清楚，在其正中位置标上带有括号的（一）、（二）、（三）等序号。

第五是转发格式。即利用批转、转发或者转述的格式，将上级或者平级部门的来文转印给下级机关。这样，整篇公文就形成了引用转发的关系。

第六是以章、条、款分列的方式设置公文格式。即整篇公文以章来区分之外，还要在章的内部设置条和款，这样，内容之间隶属关系相当清楚。一些常用公文如章程、规定、规则、办法、细则等公文都采取这样的布局格式。

47. 内容布局的种类

有外在的布局格式，同样也有内容布局格式。内容布局格式，主要围绕公文具体内容而来。

例如，在“批复”种类的公文中，通常的结构为在公文开头说明已经收到对方请示，

并在其后的部分表示同意或否定相关事项，如果是否定的，还应该说明具体的理由，最后，再用特此批复作为结束语。这种格式可以总结为“答复问题”结构。

国务院关于同意将山西省太原市列为国家历史文化名城的批复

国函〔2011〕28号

山西省人民政府：

你省《关于申报太原为国家历史文化名城的请示》（晋政〔2009〕25号）收悉。现批复如下：

一、同意将山西省太原市列为国家历史文化名城。太原市历史悠久，文化底蕴丰厚，历史遗存丰富，城市建设特色突出。（下略）

除此之外，还有“提出”问题结构，如情况简报、通报等公文；“提出——解决”问题结构，如公告、函、决议、通知等；“提出——分析——解决”问题的完整结构，如指示、指示性通知、报告、决定、决议；以及将上述四种内容结构打乱，重新结合在一起，针对不同的单独问题再提出、分析和解决的内容结构。

但问题是，如果只会做这种具有固定结构的公文，并不能让你足以应对任何任务。尤其是写作那些内容较为复杂的公文，其结构上应该有着不同设计，从而完成公文应该承担的任务，在这种公文中，依样画葫芦地采取“三段式”“四段式”就显得过于笨拙，有必要更多具备技巧地来谋篇布局，而这就离不开做好段落和段落之间的衔接。

48. 做好段落衔接

段落衔接，是指不同公文内容层次之间做好连接与转换，从而起到承上启下的作用。通常情况下，运用过渡方法进行衔接是最稳定可靠的。其中，可以用的过渡词包括“总之、为此、可是、相反、据调查、由此可见”等，过渡句则包括“现请示如下”“分以下方面进行说明”等等。

当然，即使是较为复杂的公文，也不需要所有段落都进行过渡，而是集中在下面两种情况：

首先是内容转换时的过渡。在公文写作中经常有在讲述完某个方面的问题之后，接着分析另一方面的问题，这两方面之间经常是对立的，因此，需要上下文之间进行自然地转

折过渡。

例如，在一篇工作总结中，作者先是列举了本机关取得的成绩，然后用了下面的过渡段进行转换：

“在成绩面前，我们同样也应该清楚地看到，无论我部门在具体的业务工作上，还是在日常的行政工作上，都存在着一些值得反思和改正的问题。这些问题主要包括……”

采用这样的过渡段落，能够让前后两方面不同的内容衔接在一起，让整篇公文显得自然合理。

其次是总分结构下的过渡。即从公文最前的概述内容转换到分述时，需要进行过渡。例如，某机关的年度工作计划，先是用最开头的段落提出全年工作的总体指导思想，然后分别在每个段落采取过渡语句来具体提出人事、业务、纪律、学习等不同层次的工作计划。这样的过渡显得平衡而匀称，符合公文本身的特点。

49. 加强关照和呼应

除了内容中的衔接之外，公文也需要文章在不同部分的相互关照和积极呼应。这样，文章的内容布局才能得到有效串联，不至于显得相互脱节，而会更加浑然一体。

一是采取标题和内容对照的方法。公文的标题应该照应文章主要内容，而内容尤其是开头内容，则同样也应该照应标题。其中，例如批复、请示和报告这样的文种，更是要通过在标题上直接表明公文的核心内容。

二是采取开头和结尾进行密切关联。文章开头和结尾双方相互呼应，做到内容一致。下面是一篇部署企业安全检查工作的通知：

关于 XXX 市厂矿企业安全生产大检查工作的通知

XXX 部门：

为了解和掌握 2012 年第一季度全市企业安全生产工作情况，部署落实安全生产工作，结合年度安全生产监督管执法计划，经研究，拟于近期在全市范围内开展一次安全生产工作检查。现将有关事项通知如下：（下略）

这段文字在开头即表明通知的主题内容，开门见山，让公文主题得以直白展现。而在通知的结尾，作者写道：“通过本次安全生产大检查，将进一步加强安全生产管理，有效

防止重大事故发生，促进安全发展、科学发展。”

可见，通知结尾处是对开头处的呼应，起到前后对应的效果，更好地强调了安全检查的重要性，加深了公文接收者的印象。

三是采取前后照应的方法。即在公文后面的内容中和前文内容相互对照。例如，在写一篇社区文化建设情况的调查报告时，作者先是列举和分析了当前本地社区文化建设存在的三方面问题，随后提出了解决问题的办法，并同之前的问题一一对应。如果没有采取这样的照应方法，就会导致文章内容中断，整篇文章结构也就失去了严密性。

无论是公文的布局还是衔接，都是为了体现内容本身所使用的手段，用好这些手段，更好地为自己的写作能力库中储备多样的“武器”，就能体会到公文写作的成就感，并从中获得形式美和内容真的双重乐趣。

50. 提炼事实论据，融会观点和主题

公文写作中，只有单一的分析是令人乏味的，无法起到公文应有的说服、引导或教育效果。写作者应该在文章中利用足够的事实和理论作为论据，来论证和说明文章的主旨。这样，公文才能富有逻辑性和说服力。

需要重视的是，并非任何事实和理论不经处理都能够作为论据发挥作用。论据提炼的好，公文就能够合理地确立和表达自身的主旨，反之，公文本身就会失去应有的依托。

因此，想要让公文质量出色，充分发挥其应有效用，就需要对论据加以提炼并正确运用。

在公文中，论据的说服力集中体现在事实论据中，包括事物的真实情况和产生原因。这是因为事实具有很强的说服力，使用好事实材料，就能让接收者更快地认可公文观点，并加快他们的理解速度，增强公文的表现力。

尤其是事务性较强的公文写作，离不开对上述因素的运用。例如，在通报中，公文需要陈述相关事实，并根据这些事实来论证对有关单位人员进行表彰或批评的合理性；在请示中，需要写出做出请示的原因；在报告和总结中，更需要将所涉及的实施情况写清楚。

在公文中，运用事实论据要做到真实准确和典型切题。在这两方面基础上，才能着手对事实论据加以升华提炼。

51. 真实准确

真实意味着公文写作中所引用的事实论据必须绝对存在，不能有弄虚作假的地方。因为一旦公文引用的论据失真，就会导致公文整体作用大打折扣，甚至造成失误并引发一连串问题。

例如，在某机关学习教育活动总结报告中，提及该机关虽然通过教育活动，涌现了一批努力工作的先进干部典型，但实际上在活动之前，机关本身是存在着作风懒散、工作马虎、形式主义等问题的。这样的事实论据写出来就令人感到真实可信，而并非出于编造。相反，一些公文作者为了能够让文字内容看起来更加漂亮，一味地拔高现实情况，让文章中的数字、事例更加接近上级领导想要得到的结果。但无形中，这样的公文写作已经误入歧途，不仅谈不上对论据的升华，同时也已经违反了基本的公文写作纪律。

值得注意的是，所谓“真实”，需要的不光是细节上的核实，同时还需要能够反映公文内容中所表现事物的本质特点，作者应该让真实性同必然性结合起来，而并非个别和偶然的现象。下面这篇请示有着很好的范例作用。

关于开展专业技术人才表彰工作的请示

县政府：

近年来，由于我县人才流动加速，科教文卫等事业单位中出现少数人才工作热情不够、工作荣誉感不强的现实情况。为认真贯彻落实全县人才工作会议精神，不断对我县人才队伍的积极性加以提高，激励全县事业单位专业技术人员努力工作、刻苦钻研，用更好的精神面貌参与到建设经济强县、富民升位奔小康的事业中，我局拟开展“xx县杰出专业技术人才”和“xx县优秀专业技术人才”评选工作。（下略）

在写作请示时，强调引发请示的事实背景是必须的，但在强调背景情况时，应该更加集中地写同相关工作有着必然联系的事实背景，而并非某一个细节或侧面的背景。这样，文章才能显得更加真实。

上文中，强调的事实背景主要集中在如何提高人才队伍的工作热情上，而并没有同其他事实联系起来，类似人才队伍的工作环境如何、个人收入如何、工作效率如何等等，也都没有必要放入文种。这样，就把阅读者的思维方向集中在应有的目标上，即“组织评选——个人荣誉——提升工作热情”的思考逻辑上，这样的事实铺陈，起到升华事实论据真

实性的作用。

52. 典型切题

在公文写作中，作者经常会发现，鉴于公务活动复杂的特点，能够用来对观点或者结论加以证明的事实很多。但由于公文篇幅有限和文种性质，又不可能罗列事实材料，而必须要在写作之前加以甄别选择。这就需要将那些能够深入反映事实的材料写入文种，而不是将缺乏代表性和说服力的事实作为论据写入。

例如，某乡政府办公室主任写作一篇函，希望能够由县环保局参与，对该乡一条主要河流进行治污清理工程。在函件中，他写道：

“由于河流污染较为严重，经常散发出刺鼻臭气，引起周围一些群众的不满，并多次建议进行治理工程……”

这篇函所运用的事实论据的确真实，但却不够典型，缺乏足够的说服力，导致县环保局迟迟不愿意出面。

其实，办公室主任完全可以换一个角度引用事实，突出河流污染对全县整体工作的影响，例如，引发了某市一级媒体记者的关注，曾经多次打电话询问；河流两岸居民的体检结果显示污染有可能影响其身体健康等等。这样就使得写这篇函的缘由富有充分典型性，既是事实，也集中明确，让环保局能够充分感受到进行集中治理的必要和迫切，目的也就容易实现了。

在典型之上，公文的写作还应做到切题。即利用事实论据需要针对理论观点或结论来进行，这样，事实就不再是单独出现的叙述，而是达到同理论论据有机结合的新境界。可以说，凡是那些具有说服力并言之有物的公文，都能在观点、结论和事实论据三方面做到紧密结合、融会贯通。

例如，某市纪委《关于解决当前我市行政服务窗口工作作风中几个问题的通知》一文中，首先明确表明自己的观点：

“最近以来，在我市行政服务各窗口中，一些服务态度和工作效率的问题并没有完全遏制，反而由于部分工作人员的松懈而有所发展，出现了影响群众办事感受、影响政府机关部门形象的新问题。”

随后，为了对这一观点加以证明，文中用六个方面的事实论据加以论证，具有典型的说服力，并进一步指出问题性质和严重性，证实了公文观点的正确性。

通过抓住典型和切题两方面的，能够让公文阅读者从事实、观点和论证三方面统一的角度，加深对公文内涵的理解与把握。

53. 引用理论论据，提升思想境界

如果说事实论据是公文的“肌肉”所在，那么，公文写作中运用的理论依据，就可以看做其“骨架”的支撑力量。能够用来承担如此重要任务的理论论据，不仅有马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论，还包括国家的法律法规、党的方针政策、会议精神与决定决议等等，其他如科学定律和人名名言、格言谚语等也能够引用而成为理论依据。

在公文写作中，理论依据同样可以用来证明文章的观点和结论的合理与正确，这是因为马克思列宁主义、毛泽东思想和邓小平理论，是在中国革命和建设实践中被充分检验的真理，在公文中恰如其分地应用，能够使得文章具有不容置疑的力量；党的方针政策、国家的法律法规，本身就具有极强的权威性、约束力，放入公文中能够直接成为指令性公文、决定性公文的法定依据和理由；会议精神、决定和决议，因为体现了领导集体的思想和智慧，也具有相似的规范与约束力；科学定律、人名名言、格言谚语是社会历史中形成的思想，运用起来不仅可以让公文显得文采斐然，还能简单地达成意图的传递；

当然，运用理论依据，方法也同样重要。如果生硬地将理论依据放入文中，既无法显得自然亲切，很可能导致效果适得其反。下面的要点值得注意：

54. 理论的融会贯通

在原因有关理论依据如经典著作或法律法规、方针政策时，写作者必须准确地对之加以理解和学习，真正吃透其中的精髓，然后才能加以运用。如果尚未弄清其背景和针对性，就盲目地望文生义加以应用，难免显得牵强附会。

例如，在某市住房和城乡建设局下发的《关于做好农民工欠薪发放工作的通知》中，有这样的文字。

各房地产开发企业：

“经济基础决定上层建筑”，农民工欠薪发放工作，关系到我市经济建设发展，关系到社会的稳定、繁荣与和谐。根据近日市政府颁发的《XX市建设领域防范农民工工资管理办法》（X政规〔2014〕2号）有关要求，现发通知如下：（下略）

“经济基础决定上层建筑”是马克思主义的经典理论。但这一理论经常在许多理论被错误运用。实际上，在马克思主义哲学中，经济基础和上层建筑两大概念，只应该用来指代包括生产关系、社会制度和法制建设等宏观的概念，绝对不应该用在社会微观现象或个人层面。在这份通知中运用这一理论，明显和通知本身的目的不符，无从体现出说服力，反而让人感觉有故意拔高的嫌疑。

55. 论据的得体使用

在公文中对于不同理论依据的运用，需要注意对上下文内容进行结合，即充分考虑到行文本身的风格和语境，使得文字和理论之间自然紧密地连接起来，而不会出现毫不相干的内容被硬塞在一块，给阅读者以文脉断裂不畅的感觉。

在一篇题为《X市高新技术企业发展前框调查报告》中有这样一段文字：

“……我市属工业城市，国有制的传统生产制造企业长期以来占着主导地位，高新技术企业起步晚，且大多属白手起家，虽经10年左右的发展、完善，但总体规模不高，有技术代表性的民营大企业少。邓小平同志曾经说过‘科学技术是第一生产力’，而互联网时代下的市场竞争现状也说明，高新技术企业能够为地方经济发展做出更大贡献。例如，近三年来，高新技术企业为我市共累计创造利税近亿元……”

本文中引用了邓小平同志的名言，目的在说明高新技术企业的重要性，从表面上看似乎也没有什么不妥。但结合上下文可以看出，具体到该市现实情况中，能够表现这一重要性的还是在数字和事实上，这样的引用显得生硬多余。如果将之删掉，不仅不会妨碍文意，还会让文章更加顺畅和自然。

56. 语言风格统一性

值得提醒的是，公文中在运用名言、诗词、格言、谚语等约定俗成的文字时，还应该注意尊重公文整体的语言风格，千万不能随意而为，导致一句话破坏了整篇公文应有的内

容特点。尤其是一些强调严肃和庄重的公文，更不应随意引用通俗或口头化的语言。

例如某镇政府向上级提交的一份年度工作总结中，这样描写农民生活在本年的变化：“随着本年度各项惠农政策的深入执行，我镇农民的钱包更加充满，日子越过越好，就像吃甘蔗由尾吃到头越吃越甜”。这样的文字过于口语化，并非完全不能使用，但如果通篇皆然，则显得缺少必要的庄重感。如果想要将这样的内容写入公文，可以改为：“随着本年度各项惠农政策的深入执行，我镇农民的收入获得切实增加，生活幸福感也大为提高。”

总体上来看，公文运用理论依据，必须要做到恰当和适度。是否恰当和适度，标准并不固定，而是要结合具体文章来看是否充分说明问题的同时，又能恰如其分地尊重整篇文章的整体。满足这样的原则，相信理论依据必然能够为论点铺就更为强大的逻辑关系，进而证明公文观点和结论的正确性。

57. 文章不厌千回改

好文章都是修改出来的，这句话不光适用于文学领域，同样也适用于行政机关公文的写作。在《论语·宪问》中有孔子的这样一段话：“为命，裨谌草创之，世叔讨论之，行人子羽修饰之，东里子产润色之。”这段话是孔子对郑国行政公文制作过程的描述，意思是，郑国每份文件的写作，都由裨谌先起草，然后由世叔来推敲并提出修改意见，再交给负责外交的子羽来进行具体修改，最后由子产来润色。孔子尤其向弟子们重点介绍这样的事情，显然赞许这种郑重对待公文而不厌其烦修改的做法。

在公文写作中，从一开始的起草阶段就需要加以修改。这时的修改，主要表现在对概念表达、判断表达、推理逻辑和客观事物的陈述是否准确和鲜明上，同时，也需要作者注意到文章的前后衔接、过渡、关照等方面。通过这个阶段的修改，文章能够获得良好的草创结构和初步内容，形成进一步修改的基础。

由于初步的修改难免会局限于上述具体问题、或只体现在文章的局部，因此难以彻底解决全文存在的问题。因此，在草稿完成之后，还需要进行全面修改，即通观全局，并从这一高度着眼，对文中的材料进行精炼、疏通、弥漏、补缺、更换和调整，语言文字的细致润色也是在这一阶段完成的。

总体看来，公文的修改起码可以分为如此两大阶段，而在这两阶段中，修改者的态度和认真程度将同公文最终质量水平有着密不可分的联系。

58. 内容修改的出发点

具体来看，公文的内容修改方法主要包括下面几种：

一是修改思路。公文写作，作者又怎样的思路是基础。在开始修改之前，应该仔细回顾写作思路，再结合具体文字看思路是否正确，如果发现思路中存在偏差等问题，就要进行重新梳理，甚至改弦更张。

二是修改主题。主题如果不明确，公文的整体意图就会显得含糊。修改时应该看材料的主标题是否准确、中心思想是否明确、文章内容是否的确符合主题的要求。

例如，在转发性质的文件中，有些机关的文字秘书将不同层级或者部门转发过的文件标题全部都列出来，结果导致标题里面的逻辑关系相当复杂。

一次，某局拿到从上级部门转发省里相关业务部门的通知，根据局领导指示，办公室要将其转发到基层部门，新负责公文起草工作的李秘书写完文章，没有多想，直接把“关于转发 XXX《关于转发 XXX<关于 xxx的通知>的通知》的通知”这种标题冠在文章前面，而其后的修改也根本没有注意到标题。

当领导看到这样的标题时，只是摇了摇头，表示难以理解。然后原样退回办公室，让李秘书重新修改。

事实上，这样的标题在逻辑上没有问题，也没有产生原则性的错误。但正因为只是注意原则规定，而忽视了公文主题的修改，结果出现了标题上的冗长和累赘。实际上，遇到转发三个层次以上的公文情况，可以在修改时直接用“转发+最高层次上级名称+所转公文标题”的形式就能直接作为标题，并清晰地体现主题。

三是修改观点。观点是为主题服务的，如果观点正确，就能让公文的论证过程站住脚，而在检查观点时，既要看是否符合客观实际，也要看是否符合法律法规与党和国家的法律政策。对其中存在脱离实际或者老生常谈的观点，应该果断删除修正，并重新进行总结和提炼。

四是修改逻辑。逻辑是文章内部的神经网络，如果出现混乱就会导致整篇公文的健康状况大受影响。在修改公文时，要注意对逻辑结构加以考察，判断其结构是否严谨、编排是否有序、前后表达方式是否存在颠倒矛盾的情况、内容是否和主题相互脱节等等。如果发现文章中存在类似现象，就应该及时果断地进行调整，从而理顺逻辑关系。

如 XX 省人民政府办公厅《关于深化“四风”整治、巩固和拓展党的群众路线教育实践活动成果的实施意见》的初稿中，作者在开头段这样写道：

“为了进一步深化‘四风’整治，进一步巩固和拓展党的群众路线教育实践活动，现就我省深化‘四风整治’工作，提出如下实施意见。”

但在修改过程中，作者发现“进一步深化‘四风’整治，进一步巩固和拓展党的群众路线教育实践活动”本身就是标题所示的公文主旨，却因为放在“为了”字结构中而和活动目的相互混淆，逻辑上变成“为了深化整治，现就深化整治提出意见”的错误关系。为此，作者对之进行修改如下：为了总结利用好教育实践活动的宝贵经验，始终保持反“四风”的高压态势，现就我省深化“四风”整治、巩固和拓展教育实践活动成果，提出如下实施意见。

这样的逻辑，才显得规范和科学，也让修改真正落到了实处。

59. 从多方面入手修改

除了上述方向的修改之外，作者还有必要在素材、文字语言和格式方面进行改动。

将公文选材中那些缺乏直接主题感的“原料”删去，而将可以直接体现主题思想的“真材实料”予以保留，整篇材料会因此显得更加精炼与丰满；

还应确保公文中的语言词句精准、到位，语句清楚而通顺，不能出现语病或歧义情况，看起来模棱两可的词句也应删除。

例如，“同意你机关第三次党员大会选举产生的第三届委员会由六人组成”，这句话中“同意……委员会”和“委员会由六人组成”成分杂糅在一起，并没有准确地表达内涵。可以修改成为“同意你机关第三次党员大会选举产生的第三届委员会，委员会由六人组成……”。

又如“近年来，我市居民家庭汽车保有量数字迅速增加，其中原因是由于城市文明指数不断进步、居民平均收入迅速提高。”其中，“由于”表示了原因，而可以去掉“其中原因”这样的重复词语。

对字词和语句的修改，应该确保原意能够更好体现，同时保证句子成分完整而不残缺。这样，公文才能既有丰富的思想内涵，也有规范整齐的文字外在。

最后，是对公文格式的修改。每个公文文种都有其固定格式，格式如果缺乏规范性，就会导致公文的权威和严肃性丢失。而公文内在的套路，则也随着文种的不同而有较大差异。因此，在修改材料过程中，还要注意对材料外在格式和内在套路的调整，如果发现不符合材料本身特点的格式与套路，就要及时纠正，使其符合材料的主题内容。

60. 用好语言调色板

无论公文有怎样的具体分类，语言都是其中信息的载体，也是表达公文中心思想的工具。离开了你手中的“语言调色板”，公文就难以存在，而语言运用水平的高低，也会直接影响公文的质量。

61. 善用规范性用语

想要有丰富精彩的公文语言，首先要对公文规范性用语有直观的了解。即使那些并非从事公文写作的人，只要在政府工作过，也会或多或少地懂得公文规范性用语的重要性，或者将之称为“官方感觉”“文件味”，这种特性虽然不能完全代表公文语言的要求，但确实是语言调色板上的基色。

公文有着如下种类的规范性用语：

一是段落开端用语。通常是为了表示文章写作目的、依据、原因和伴随情况等等。如为了、遵照、按照、根据等等。

二是引用来文用语。主要是为了引用来文方的文字。如现经、现接到、收悉等等。

三是表态用语。不同的表态用语能够表现出不同程度的态度，如必须、照办、立即执行、可行、原则上同意、不同意等等。

四是称谓用语。对不同机关单位的不同称呼，如我局、我处、该同志、该单位、贵处、贵局等等。

五是邀请用语。即表示发文者对接收方提出的期待和要求。例如希望、切盼、请、恳请等等。

六是征询用语。即表示向对方征求和询问对有关公务的意见和态度的用语。例如：是否、当否、有无不妥、是否可行等等。

七是结尾用语。通常这些用语用在公文的最末处来收束全文。如现予以通知、为感、为盼、此布、此告等等。

另外，由于公文传递的信息是需要执行的，在公文的语言调色板中，经常用到的还用介宾词组。

如表示目的和手段的词组有“为了”、“为”和“按照”；表示对象与范围的借此如“对”“关于”和“对于”；表示来源、方式的借此如“在”“根据”“从”“遵照”“按照”等等。

运用这些词组的时候，通常应该放在语句的状语或者定语部分，加以连续地使用，就能对句子起到应有的限制作用，让公文中表述的内容显得更加严谨和可续，其目的、范围、对象和依据等等都能显得更加到位明确。

62. 用好简缩语和模糊语

当然，事物都是两面性的。公文需要精确的用语，但仅仅是精确还不能完全承担公文语言文字所需要扮演的角色。在语言调色板上，简缩语也是常见的习惯用语。这种用语使得原本显得复杂累赘的语句能够得以高度简化，可以在不损害语句内容和意思的基础上对字词进行重新概括组合。例如，十八大、中纪委、八项规定等等。但在使用简缩用语时必须注意，不能生造一些简缩语加以使用，同时还应该结合前后文判断是否能够使用，避免产生歧义。

能够起到类似作用的还包括模糊性语句。所谓模糊性语句，并非是指词语的意思容易产生歧义或者模糊不清，而是相对于具体性词语的词语种类。

例如，在某省教育厅下发的《关于加强和改进 XXX 工作的意见》中，有这样一段文字：“目前，不利于 XXX 工作开展的种种社会环境和消极因素依然存在，在新形势新发展的要求下，必须统一思想、提高认识，加强和改进 XXX 工作……”

在这段文字中，不利的社会环境和消极因素具体是指什么，并没有也不可能加以详细周全地全部罗列；而如何统一思想、提高认识，则应该是由收到公文的单位作出具体部署，也不是省一级教育厅需要一一罗列出来的。在这种背景和要求下，就必须充分地发挥模糊性语句的作用。

事实上，在某些不需要或者不便使用准确详细的语言加以表述的内容方面，模糊性语句反而能够具有更多代表性，进行概括性的表述并达到准确性。同时，运用模糊性语言，还能够让一些表述留有足够的余地加以回旋，便于基层在具体执行时有所变通，防止机械和教条的做法出现。

63. 努力对语言进行润色

当公文语言调色板上的基色已经准备好之后，在具体调色过程中，需要注意下面几大原则：

一是语言的准确性。拥有准确语言，才能对客观事物加以客观地表达，并对工作和事物加以积极影响。这就需要写作者能够拥有对客观事物准确认识的基础，并能够在头脑中存储充分的语言词汇，以便供写作时挑选使用。

二是语言的简洁性。随着现代行政机关工作的节奏加快，需要有最短的时间尽可能传递最大信息量，这样，公文效率才能够得以提高。为此，写作者必须对公文的目的和受众有充分了解，对有些问题可以做到一笔带过，有些问题则要交代清楚，还有些问题应该重点铺陈，才能让语言轻重合理而言简意赅。

另外，语言的简洁还要表现在对字词、语句和内涵的“精炼”上，尤其是指示性公文，应该最大限度地对文字量加以压缩，提高公文的信息传送效率。

三是语言的通俗性，即语言应该做到浅显易懂，而不是一味追求文字表面的“典雅”“华丽”，而要看重其使用的效果。越是言浅意深的文字，越容易让受文者迅速理解和把握其主旨所在。当然，通俗并不意味着和“庄重”的矛盾，公文还是应该大部分使用书面用语，慎用口语，更要慎用方言、土语、网络用语或者随便生造一些“缩略语”等等。

掌握了上述语言运用的基础，公文写作时，语言的调色板就有了其应有的使用规则。但想要真正形成自身写作的特点，还要不断对调色板中的颜色加以填充，提高使用语言文字的境界，能够充分积累词汇，提高自身选择词语、组合句子的能力、

“巧妇难为无米之炊”，脑海中积累大量词汇，能让你的公文写作能力受益匪浅，在需要的时候，合适的词语信手拈来，也能让你体会到文字创作的乐趣。

为了积累充分的词汇，可以选择向多种信息来源学习。

那些专业从事公文写作的文字老手在其公务生涯最初，每天都会浏览各部门重要的文件，对其中精彩字词和段落加以摘抄，并前后熟读，借以扩充自己的阅读量。他们还会在下班之后经常性地收看《新闻联播》、阅读《半月谈》、《人民日报》社论等等，将时下最聚焦的热点问题以及相关的政策、法规加以熟悉的同时，无形中也了解相关的语言字词。

正是由于这样长期的积累，当他们打开电脑就能迅疾地开始投入公文写作时，才会引来诸多惊艳的称赞，这并非他们与生俱来的能力天赋，而是不断有意识进行自我训练和提升的结果。

总之，对语言调色板的打造并非一朝一夕，长期艰苦而持续的练习与储备之中，如果写作者依然能甘之如饴，手中的语言调色板才会闪闪发光，超越众人。

如何更有底气？

64. 讲话稿：代上位者立言

起草讲话稿，是公文写作任务中的一项重要工作，也是公务员在日常办公室工作中履行职责的重要方式和途径。想要写好讲话稿，就需要认真了解什么是讲话稿，探求其中蕴藏的规律，把握这种文体的特点，并在实践中加以总结和提高。

讲话稿之所以重要，是因为和机关单位领导者的公务活动直接相关。不论国内外还是政府或非政府，领导者对组织加以管理、引导和监督的形式中无不包括开会研讨。既然要开会，必然领导者需要发言，而发言则大都需要一份好的讲话稿来整理思想、借以发挥。因此，公务人员能够写一份内容恰当而文采斐然，可以同时让领导与听众都满意的发言稿，不仅能够体现你个人的工作能力，也更容易让你在领导面前展现出自己的才华，为未来更大的舞台打造基础。

65. 写好讲话稿的价值

即使讲话稿写作如此重要，或许你还是以为只有中国因为漫长的历史传统才会重视这方面的工作。其实，在西方，领导讲话稿也同样备受重视，

2002年，科迪·基兰从美国的西北大学毕业，一直在参议院爱德华·肯尼迪的办公室

担任法律助理。后来，他为了提升自己的学历，考入了哈佛大学攻读硕士生。在入学的第一年后，他进入了后来成为美国总统的奥巴马的竞选写作团队。为了能够做好这份实习工作，他不断地去听奥巴马的声音和语调，花通宵时间去看奥巴马的演讲视频。很快，当他毕业之后，就正式进入了奥巴马的写作团队。

2011年1月8日，在亚利桑那州一次枪击案之后，奥巴马必须要在4天后的哀悼仪式上讲话，而写作团队的领导又忙于写国情咨文，结果，初出茅庐的基兰为奥巴马写出的演讲稿深情动人，让白宫新闻发言人都魄力对外宣布了作者的名字。

2012年3月，基兰成为白宫写作团队的领导者。他投入到更大责任的写作任务中去。其中最重要的是每年的国情咨文写作，如此重要的讲话稿需要整个团队多次修改，在面试前的72小时，基兰坐在他位于白宫西侧的办公室，几乎没有休息，靠着饼干和咖啡支撑来最终定稿。而与此同时，奥巴马则会不断根据草稿来进行演练，对其中的具体用词提出改动意见，这样的修改甚至会持续到最终登台演讲之前。

基兰说：“我们的工作，就是让总统永远能够传达出新鲜有趣的信息，永远有着强有力的论断。”这句话代表了领导讲话稿写作的重要性。

在中国，虽然领导的角色、方式和领导行为有所不同，但为领导些讲话稿同样相当重要。尤其是对于不同机关单位中的办公部门来说，其中最直接、最经常的服务是面对领导的，而重中之重则是公文起草工作。再加上是机关单位的有关重大部署和重要决策，大多都会以讲话的形式，先由主要负责的领导在一定范围会议上讲话，然后再通过正式文件来下发执行。因此，写好讲话稿，不光是为领导做好服务，同样也是为整个机关的工作做好铺垫，提高整体的工作水平和质量。

对于写作者个人而言，写讲话稿，又是发挥工作中积极主动性一面的重要方式。在写作讲话稿过程中，你首先可以不同程度上了解和把握领导的思路，学习到领导决策的精神，这样，对自身工作能力和经验是相当有力的提高。同时，如果你设计和起草的公文稿获得了领导的认可与采纳，并最终领导的讲话形式来正式下发，实际上也起到了你以文字来提出意见、以文字来帮助决策的作用。这样，你笔端流动的思维和实际工作中的操作得意知行合一，能够较好地让你得到更加充分的工作锻炼。

66. 既要有我，也要无我

总的来说，领导讲话稿是“代上位者立言”的写作。写作者既需要做到“有我”，也要做到：“无我”。所谓“有我”，即有写作者个人的思考和研究，去具体发现领导讲话稿需要表达的思想内容、需要起到的实际作用；而所谓“无我”，又意味着写作者不是给自己写文章，也不是为整个集体写文章，而是落实到上级领导者个人的角色中去写出实用性很强的文字。如果不能写出优秀的讲话稿，很可能成为整个单位工作成绩的败笔。

2010年，江苏省睢宁县开展了“最差领导讲话评选”，对2009年全年县里各部门会议中领导讲话稿进行评选。整个评选涵盖了县四套班子的领导、各镇、各县直部门负责人所有讲话稿。最终，共有252篇讲话稿参加了评选，最终评选出的最差讲话稿是《以对人民群众高度负责的态度切实抓好应急避难场所建设》。这篇讲话稿标题看似很大，但真正介绍下一年工作打算的只有三百字不到，以高达24000票的票数“顺利”当选。

可以想象，这样的讲话稿缺乏具体的内容，通篇都是口号、空话和套话，难免令听众感到厌烦，成为“最差”也算是实至名归。

67. 讲话稿写作的原则

为了避免出现类似的问题，在为领导代言写作时，必须要把握好下面几个原则：

一是要做到重点突出、主题鲜明。

领导者上台讲话，讲话的内容和其个人形象紧密相连，如果领导说了很多，听众们还不知道究竟是什么内容。对工作的影响、对领导者个人的影响都会相当负面。因此，讲话稿的写作一定要突出重点、主题鲜明。提倡什么、反对什么、要求什么、禁止什么等等，必须集中明确，不能含糊其辞。

二是要保证语言通俗易懂、生动形象。

经常参加政府机关会议的人，对会议上的领导讲话有两种截然相反印象：某些领导讲话生动有趣，令人听起来精神振奋，而另一些领导讲话则味如嚼蜡，使人昏昏欲睡。其实，除了领导个人性格和能力特点之外，讲话稿写作者的水平也很重要。擅长写讲话稿的人，能够避免讲话稿的“八股”感觉，虽然站在领导决策的位置上，却不是在枯燥的说教，而是使用生动活泼的语言，展现清晰通俗的思维脉络，具有充分的启发性和吸引力。

三是要确保讲话过程是双向交流的。

讲话稿之所以要形象生动，是为了充分引起台下听众在情感和思想上的共鸣。虽然领导的讲话形式是“一个人讲给大家听”，但如果想要台下的听众真正把其思想听进去，就要促成双方的互动和交流。讲话文稿写得好，才能让这样的互动和交流得到充分有效地建立，而并非表面上的单向性传播。

68. 读懂领导的心思

刚接触公文写作的人，经常都有同样的感觉：领导讲话稿难写！

讲话稿和其他行政文体最大的不同之处，在于你必须在动笔前读懂领导个人的想法。这种“读心”意识，有必要贯穿你准备讲话稿的整个过程。

领导讲话，当然是为了传达落实上级的文件或者精神，但又和领导个人的职位、分管工作、具体权限和在工作中扮演的角色密切相关的。所以，讲话稿应该具备典型性，在应有的内容基础上，又体现出不同的特色。否则，会因为你笔下文字的单调，让领导显得千人一面、毫无个性，讲起话来则是枯燥乏味、缺乏亮点。可想而知，这样的讲话稿肯定难以令人满意，也不利于开展工作。

另一方面，由你去代写领导的讲话稿，和普通文案创作活动又并非相同。虽然看起来都是在进行写作活动，但实际上，做好这一任务的基础条件，就是在内心将自己认同为讲话的领导者、认同为领导所代表的单位和组织。为了达到这种效果，应该从一开始就要准确了解领会领导的意图，站到领导的角度去对问题加以观察和思考，进而最终形成合理的文案思路。

69. 全面透彻了解领导意图

下面的范文是 A 省 W 市市委书记在“创建文明城市”全区工作现场会议上的讲话。该市已经两次参加“创建文明城市”活动而未能成功，领导认为，主要原因在于基层干部和普通群众对活动意义的缺乏了解上。因此，写作者抓住了市委书记对“创建文明城市”意义的重视思路，并凸显对活动意义和价值的强调上。

XXX书记在全市“创建文明城市”工作现场会上的讲话

同志们：

这次全区“创建文明城市”工作现场会议，之所以召开紧急，是经过市委研究同意召开的，也是非常重要的。

在讲话稿开头，我们看不到“假大空”的套话开篇，更没有什么口号召唤，而是直接表达出领导对工作的重视和想要传递的精神，因而取得了很好的效果。

今天我们走了全市几个重点地区，有成绩，也有问题。刚才 X 部长围绕目前情况做了报告，问题讲得全面生动，我表示很赞成。请各位同志回去之后，向各单位领导和职工认真汇报传达、抓好落实。下面，根据市委常委研究的意见，我讲三方面：

这段话承前启后，简洁明快，在简单介绍自己的讲话意图后，直接说出“我讲三方面”，作为提示之后重点的语句。这样，听众才不会感到节奏拖沓、昏昏欲睡，而是会主动专注聆听，以便更好地接受讲话内容。

第一，我们要充分认识到创建文明城市的意义和价值，坚定信心和决心

今天的我市，正在展现出跨越发展、科学发展与和谐发展的大好局面。城市到农村都展现勃勃生机，经济建设到公共事业都表现良好态势，整个社会的整体素质在整体上升中。这样的形势下，市委、市政府决定，动员全市力量抓住机会开展争创文明城市活动，是进一步落实发展目标的重大举措，也是推进城市发展的现实要求，更是我市广大人民群众迫切期待。（下略）

这段话介绍创建文明城市的大背景，并通过大背景的阐述来为下面介绍该活动的意义和价值作出烘托。因为有这段介绍，其后强调活动意义和价值的话语才更显有力，也就更好地把握住了讲话领导的意图。

要看到的是，一些同志还需要充分认识到争创文明城市的意义和价值。文明城市不光是一块牌子，更是整个城市在区域竞争中的软实力。（中略）……创建文明城市，不仅对城市整体是好事，对人民群众个人的幸福感提升也是好事。城市是人们的家园，发展城市也要做到以人为本。在经济发展和生活水平不断提高同时，群众对生活环境的质量也有更高要求，（中略）……所以，创建文明城市是惠民便民利民的好事和实事，做好了，就能让群众感到舒心满意。

这部分讲话稿从两方面即干部和群众的不同角度继阐述活动的意义和价值，实际上是针对现实中存在的不理解、不支持问题而发表的态度、表达的意见。写作者在动笔前，事实上已经揣摩到领导的内心逻辑即“之所以需要强调活动意义和价值，是因为存在忽视活

动倾向的问题”，而这段文字恰恰是解决这些问题的，可以说写到了领导的心坎里。

当然，创建文明城市，同时也是一项急迫的任务。大家都知道，我市……（中略）不文明等等现象时有发生，已经成为了影响我市形象的牛皮鲜，也和现代城市极不相称，影响了我们的城市声誉。进而言之，我市历史悠久，应该具备良好的文明城市品牌，而今年要举办的“XX文化节”更是直接把我们推向全省乃至全国文化建设的焦点下，成为备受国人瞩目的重要城市……（中略）通过扎实有效地推进工作，尽快实现文明程度明显提升，推动全市整体环境的变化。

（下略）

如果只是从干部和群众的思想认识角度解读活动价值和意义，就难以继续对讲话的中心主旨加以升华。因此，写作者在这一段中对活动整体的地位加以适当提升，上升到能够影响整个城市长远地位的层次来强调，因此，这段论述所围绕的目标，比起前一段又有着质的提升，同时，写作者也强调了干部和群众思想认识所能起到的作用。如果不是能够在领导的高度看问题，不是能把握领导的思维意图，很难在讲话稿中体现出这样的认识层次。

通过范文的例子可以看出，只有真正了解领导讲话的意图，才能抓住重点，让讲话稿的作用发挥充分。为此，在撰写领导讲话稿之前，执笔者最先开始的准备工作，就是抓住领导讲话的意图。

70. 不同角度去把握思路

然而，一般来说，除非少数特别重要会议，领导对讲话意图的交代，往往只是给出个原则性的框架，甚至只是“一句话任务”，并不交代给写作者实际意图。这样，写作者就需要自行对领导的思路加以摸清、整理、延伸、发展和深化，并能够看出其中蕴藏的最重要环节，使之形成完整而清晰的思路。

建议写作者可以从以下几方面考虑领导讲话意图：

一是要注意观察领导平时所表现出的工作理念和思维习惯，以及领导个人工作风格、应对和处理问题的方式。这方面，就需要写作者在日常工作中多接触观察领导，做到了解你的服务对象，才能更好地完成发言稿。

二是要积极了解领导在处理类似的工作、解决类似的问题时所秉持的基本态度、方法。同样，如果在平时不去积极观察领导如何工作，那么写作时很容易脑中空空如也，写出来的也难以贴近领导的思路，下笔千言而离题万里，

三是要随时关心领导在日常场合中如相关调研、相关交流和个别沟通时表达过的意见和倾向。作为写作者，可以日常养成随手记录的习惯，每天加以整理，这样在设计讲话稿框架时就能有的放矢。

四是要通过查阅文件等，还可以了解领导的上级机关对工作的态度和要求。而通过对实际情况的了解，也可以延伸思维，发现问题的症结根源，确保讲话稿内容落在实处。

总之，讲话稿不是什么官样文章，而是要用“我手写他心”，设法让自己和领导的想法保持一致，才能做好讲话稿文案。当然，做到这一点，更需要执笔者日常坚持不懈的努力与积累，须知“为有源头活水来”，方能“问渠那得清如许”，成为领导难以离开的捉刀之人。

71. 有观点，才能有分量

一篇讲话，自然是围绕主题进行的。但只有主题显然不够，“纂言者必钩其玄”，在主题之外，还应该有足够分量的观点，如同主题的众多化身，才能提高讲话稿的内在力量。

观点，是讲话人在讲话过程中所表现出的看法或主张。一篇讲话应该只有一个主题，但却可以从同一个主题中“分解”出多个观点。如果这些观点中缺少新颖正确的因素，文章主题的表现就会显得空洞、枯燥，提纲架构“站”不起来，而如果观点不正确，则更会连累领导的形象。观点既要抓准在重点上，又要体现出新的思想和认识，讲话稿才会有应有的影响力，应有的力度。甚至在某些情况如突发性事件、面对基层等环境下，讲话稿的文字通俗、粗糙一点都并不重要，而观点则必须要排在最关键的位置。

72. 观点的正确排列

下面是某镇党委书记在换届选举部署工作会议上的讲话。

同志们：

根据省、市、区委对乡镇党委换届选举工作的总体安排和部署，我镇党委、纪委环节

选举工作将于本周开始全面展开。这次换届选举工作是实行“公开推荐”之后的首次尝试，上级重视，群众期待，顺利完成有着重要意义，虽然选举工作难度大、要求高、任务重，但我们一定要坚决圆满完成本次任务。下面，我就如何做好本次换届选举，谈下面几点看法。

本段文字为整篇讲话亮出基本观点：换届选举工作虽然有种种压力，但必须要成功进行。这样的观点为整个讲话定下了基调，也体现了主题。

一、统一思想，提高认识，增强对换届选举工作的责任感和使命感

第一，做好换届选举工作，是加快我镇新农村建设进程的重要工作。从政治上……从经济上……（下略）

第二，做好换届选举工作，是打造基层民主政治良好环境的重要步骤。（下略）

第三，做好换届选举工作，是农村基层党组织建设的重要内容。（下略）

这段讲话，主要从意义上阐述观点。观点分别围绕农村建设、民主政治环境和党组织建设三个出发点展开，分别表述了换届选举不同侧面的意义。有这样明确的观点，对换届选举工作的强调就会令人非常信服。

二、把握好选举环节，加强程序层面监督，推进镇党委换届选举工作

第一，宣传动员要深入，强化正确引导，激发党员参与的热情，构建良好的舆论氛围。（下略）

第二，环节操作要严格、公平、公开。（下略）

第三，要紧紧把握政策、吃透政策，确保选举工作的合法与规范。（下略）

这段文字的内容，从具体选举过程上需要注意的事项上阐述观点，分别由宣传动员、环节操作和坚持政策三方面的观点支撑出对基层的指导事项。通过这三方面观点，基层单位就会对如何开展换届选举工作有了基础性的认识，在实际操作中就不会失去准绳。

把上述两段观点加以提炼并罗列之后，可以看出，一篇合格的讲话稿中，观点和分观点的排列，也就是整篇讲话稿的亮点所在。这说明，讲话稿本身的吸引力和观点的水平密不可分，有了观点，才能有吸引力，而对文字吸引力的追求，也并非只是为了增强讲话的效果，更是为了作者在动笔之前就清晰地看出观点是否真正新颖、充实，从而能让思维的重点得以充分凸显。

提炼讲话稿的观点，有必要注意以下问题：

73. 找准观点的角度

世界是充满多样性的，同样，思想认识也不可能只有单一的层次、观察角度也不能只有唯一的立场。讲话稿写作成功与否的背后，是作者观点站立在什么角度的问题，只有当作者的观点出发角度既正确又足够新颖，才能让领导在讲话中表达出与众不同的观点，得出令人信服的独到见解。

例如，在参加本市非公有制经济讨论座谈会中，领导作为某机关单位的负责人需要参与发言，这篇讲话稿的观点毫无疑问应该是正确的，写作者应该研究党和国家对非公有制经济的政策与法规，并得出毫不犹豫地鼓励、支持和引导非公有制经济发展的观点。

但只有这样的观点，又显然是不够的，因为这一观点很容易被其他人阐述，作者还可以继续深入挖掘本地的非公有制经济发展特点，站在本地实际工作的角度，将目前本地的发展情况和存在问题搞清楚，并结合领导自身工作单位的年度工作计划、工作举措，使得起草的讲话稿具有更强的针对性、实用性。这样，观点的角度才能贴合实际、符合需要。

74. 对观点深度概括

观点之所以需要提炼，是因为讲话稿中的观点和日常生活和工作中的观点不同，需要根据事物的内涵，总结提升到某个程度的认识高度上去。而这样的提升，离不开应有的概括力度。如果概括力度太小，就会停留在细节问题上，显得就事论事，缺乏提炼。

例如下面这段在反腐教育动员会上市委书记的讲话稿文字：“有的领导干部，在廉洁自律上依然缺乏足够的警醒，我行我素，经常违纪违规行事。尤其是在节日期间，没有遵纪守法，收受财物，自以为合理，实际上已经触及了党纪国法的底线。”作为市委书记，在反复教育动员会上应该站到更高的层面上，将已有的相关事例进行概括综合，指出这些问题背后的共同思想，批评警告其危害，没有必要举出“节日期间”来重点强调，因为毕竟这不是纪委的业务工作会议。这段文字就犯下了概括力度太小的毛病。

当然，概括力度太大，又容易将原本不需要提升的事实拔高到过高的观点去对待，虽然文字上看起来立意提高，但容易让听众感到是刻意而为，让观点和材料显得相互脱节。例如，“我县近年来的经济发展，都是由于坚持学习党和国家的方针政策取得的。”类似的概括，大而不当，有失精确，达不到理想的讲话效果。

75. 弄清观点的参照体系

一般而言，领导关注的，都是在工作中占据全局性的重大问题，是需要在其讲话中加以表现得。写领导讲话稿之前，也同样需要根据领导自身的态度，选择和他们注意目标相一致的观点来作为重点。同时，对那些领导没有提及的观点，可以拿上级观点、主流看法和社会舆论标准作为参考，并将之与领导的观点融会贯通之后写进讲话稿。

当作者在动笔写作讲话稿之前，有必要端正思想、找好方法，去构建能够切实符合主题的观点体系。在经得起推敲的观点诞生之后，好的讲话稿才有可能应运而生。

76. 提纲挈领，打造完美讲话

在草拟提纲时需要注意，应该按照讲话稿通用的写作格式来整理观点，拟定提纲。

以最常见的工作会议讲话稿为例，通常由标题、开头语、主体和结束语组成。标题包括讲话者、会议名称、文种类别，当然也可以只写会议名称和文种类别，将讲话者和日期放在标题之下标明。

77. 写好全局性开头语

从开头语开始，是写作者草拟提纲的开始。通常来说，开头语需要列举出最主要的观点，即全文主题思想所直接引出的观点，这种观点必须是全局性的、战略性的，通常不能只是某一个侧面的观点。

例如，某单位领导在参加“群众性生态文明创建活动工作”的讲话中，开头语先是概述了该活动的来源和背景，然后强调按照上级精神和要求，需要全面落实《群众性生态文明创建三年行动方案》，深入开展群众性生态文明创建活动。

这种方法就是将全文最笼统、最概括的观点列举出来。但如果写作者经验不足，像写议论性文章那样，从全县生态文明目前存在的不足详细说起，就会令整个讲话效果力量不足，不够开门见山，也容易让听众如堕五里雾中。

78. 认识主体展开方式

在主体中，通常可以安排两种方式来列举观点。首先是递进式，即以观点表述的内容关系为顺序，层层递进，由一个观点推导出下一个观点；其次是并列式，即将开头语中的观点加以分解，分成几个不同的观点，每个部分都从不同侧面对总观点加以分别的解释，丰观点之间是并列关系。

上述两种方式，可以只用一层提纲，也可以在子观点中再进行分层。当然，分层太多显然对讲话者要求提高，事实上也不利于听众的理解。因此通常情况下不提倡多次分层。某些领导的讲话动辄“我讲下面五点”，每点中又“分为六项内容”，每个内容中“有三点要求注意的”，如此叠床架屋，实际上就是观点的重复，更是提纲在结构上的不合理。

79. 在结尾再次升华

在讲话稿的结尾，需要对讲话的主要观点进行再次升华，从而使得整个讲话的主题得以在听众心中重现，并加以升华。这是因为讲话的特点在于其时间上和语言上的不可逆性，在结尾对观点加以重复，就显得尤其重要。

刚才，我们隆重表彰了我办在开展“争先创优”活动中涌现出来的先进党支部、优秀共产党员和优秀党务工作者，并为他们颁发了荣誉证书和奖状。在此，我谨代表办党组向受表彰的先进党支部、优秀共产党员和优秀党务工作者，表示热烈的祝贺并致以崇高的敬意！

这段讲话是对整个活动的总结，并用祝贺和敬意的表达将活动的意义上升到新的境界中。

80. 小标题制作方法

在理清观点层次的基础上，根据不同观点列出一级小标题。这一级别的小标题代表着为主题服务的观点。需要注意的是，小标题之间应该相互呼应并自然平实，并不一定需要为了形式上的整齐而牵强附会。相反，应该注意标题之间的逻辑关系需要起到互补和谐的作用，而不能相互干涉、相互重复。

例如，在某个政治理论学习会议的讲话稿中，写作者列出了三个一级小标题，分别是：

- 一、要学习政治科学理论和相关知识，对自身素质和能力加以提高；
- 二、要在改革开放和现代化建设的工作中进行实践学习，不断积累和丰富工作经验；
- 三、要虚心向群众学习，为人民群众解决实际困难的同时吸收精神财富提高自己。

这三个小标题相互之间没有冲突和重复的内容，指出了学习的不同方向和形式，起到了互相补充、互相照应的作用。

反过来，在另一个全面推进当地环境保护工作的会议上，领导讲话稿的小标题是这样的：

- 一、落实环境保护工作措施；
- 二、打好企业环保攻坚战役；
- 三、深入农村治理污染问题。

显然，作者将三个小标题放在一起，形式美观，字数对应，但在内容的设计安排上，作者却并没有仔细权衡考虑。第一个小标题的内涵已经包括了其后两点，从逻辑上来看，属于整体和局部的关系，并不应该完全并列。作者可以将第一个小标题的内容放到讲话稿的开头部分，然后将第一点改成交通污染治理等可以同其后标题并列的内容，这样，整个提纲内部才能得以平衡。

81. 编制二级提纲

在一级提纲的基础上产生二级提纲。既可以用小标题，也可以不用，但二级提纲是为一级小标题服务的，从不同层面表现一级小标题的含义。

在制作二级提纲时，小标题序号的使用应该合理准确。因为使用序号是为了让整篇文章的结构更加清楚，而不能因为序号编排不合理导致逻辑混乱、僵硬呆板。例如，有的讲话稿提纲在设计过程中，始终用“第一、第二、第三”，或“首先、其次、再次”等等，显得过于重复臃肿。另一些文稿中，二级提纲内滥用序号，从 1、2、3 到（1）、（2）、（3），加上英文字母 ABC、abc 等等不一而足，结果满篇看上去都有着序号，显得喧宾夺主。

其实，在整篇提纲中使用序号是都应该注意把握，具体什么时候应该用，什么时候不应该用。如果不使用序号能够让文章表达清楚，就可以不使用序号。尤其是在那些主题集

中、篇幅也不需要很长的讲话稿中，更是用得越少越好。即使使用序号，也应该尽量让形式有所不同。

实际上，很多序号完全可以用其他形式来加以代替，来看下面这段从题为《对我省经济发展问题提出的建议》讲话稿首段中节选出的提纲——

我省经济发展目前存在的突出问题主要包括

- 1、区域经济总体发展滞后，城乡差距依然较大。
- 2、区域经济发展不平衡，对全省经济整体发展存在负面影响。
- 3、区域经济结构不合理，产业化程度较低。
- 4、区域投资增长缺乏后劲，拖累经济增长速度。

在这里，虽然用序号也可以，但由于讲话主题是在于提出建议和方法，而并不在于详细讨论问题，因此，也可以直接用分号来间隔，同样可以表明意思。

82. 巧妙设置关键词

根据二级提纲，设置写作内容的关键词。关键词又是为了表现二级提纲而设置的。在具体写作时，可以从这些关键词着手，包括讲话中列举哪些理论、提出哪些方面的要求、举出哪些具体事例等等。另外，这些关键词应该各自承担“起承转合”中的独立角色，即有些关键词用于整个主题的引发，有些则用于承接意思，还有些用于过渡与转折，另一些关键词则用于总结。这样，随着关键词的递进深入，文章的逻辑也自然伴随提纲的完成而被理清。

提纲的打造，从形式上是对结构的设计，而从内容上则是对写作思路的开发与建构。写作者必须要懂得由表及里、由外及内的步骤，从而让你笔下的讲话稿更加富有理性而灵动的感染力。

83. 开头话语是亮点

古人说，文章贵在“凤头、猪肚、豹尾”，讲话稿的写作也同样如此。所谓“凤头”，意味着开头语应该精巧美丽而足够吸引听众。好的开头语，能够起到开门见山、开宗明义的作用，尤其是讲话刚开始的前几句话，是在听众和领导之间建立的第一座桥梁，肩负着

拉近彼此距离、营造讲话气氛的任务。

84. 开头语的常见错误

然而，初学者对讲话稿开头的重视却并不一定达到如此程度。不少初写领导讲话稿的同志，经常表现为两种极端态度。

一种是在接到讲话稿任务之后，只能写出标题，然后加上领导名字、年月日，开头写上同志们和冒号，接下来就无法好进入角色去写作了。一个小时、两个小时，还是徘徊在“观众席”上，无法走上“讲话席”写出讲话稿的开头。

另一种则显得更加轻率。不少文字秘书接到讲话稿任务，定出标题，马上信手拈来的写下“开场白”。这些“开场白”几乎是千篇一律、雷打不动的，例如“根据党中央、国务院的 XXX号文件”或“根据市委、市政府 XXX会议精神”作为工作会议开场白，或者用“恰逢春暖花开，我们又迎来了……”作为礼仪场合的讲话等等。实在想不出的，就打开电脑中的网络浏览器，随便“搜索”一段类似场合下的讲话稿套用上去，似乎看起来也效果不错。

无论上述哪种情况，都是因为作者并没有真正将文章的开头当讲话稿亮点来打造。一旦写作者忽略了给讲话稿精彩的开头，很容易信手而写，最后让原本能够到精采动人的讲话稿变成泛泛而谈的“读书稿”。

85. 开头语任务之一：吸引注意力

想要避免上述情况，一定要懂得如何以开头去抓住听众的注意力。

通常情况下，讲话稿开头语的主要任务是提出话题，对会议的主要议题、指导思想、目标任务等等，要加以研究、讨论和解决。其中包括说明会议召开的背景、原因、意义和讲话本身的意义；解释会议和讲话需要完成的任务以及主题；还需要表明讲话者的观点、态度等等。

常见的讲话开头方法包括：

一是评价会议。

即通过对会议进行评价来开始讲话。例如，在某市上半年经济形势分析会议上，市委

书记讲话的开头语为：

“本次市委扩大会议，是为了分析上半年我市经济形势，围绕市委市委在年初所确定的各项经济目标来研究并不熟下半年工作，确保全年各项任务得以顺利完成。刚才，XXX和XXX同志分别作了相关的报告，下面我就目前我市的经济工作形势谈两方面看法……”

这种讲话稿开头的方法应用最广，通常可在工作部署会议、汇报会议、总结会议等场合进行。在开头部分，写作者应该明确写清楚会议是由谁主持召开的、有哪些人参加、会议时间和任务、议题的安排。

二是总结工作。

讲话者从对某一时期的工作进行总结入手，引入开头语，其中也可以讲到会议的人物和议题。该方法大都用于总结或表彰性质的会议。例如，某县县委书记在县财政工作会议上这样开头：

“本次全县财政工作会议，中心议题是回顾去年以来财政工作，明确今年财政任务，选准工作突破口，抓好开局之年，加快实现县财政经济的良性循环。大家都知道，去年以来，由于国际经济形势受到金融危机影响，大环境下我县财政工作面临的压力也较大，总的问题表现在如下几个方面……”

三是介绍当前。

和上一个开头方法相比，这种开头侧重于对当前工作环境的分析，主要包括会议召开时的周边形势，以及会议前所作出的考察和研究结果、发布的会议精神和重要文件、重要决定等等。通常，这样的开头适用于工作总结会议、工作部署性会议等等。

如某省组织部长《在XX市领导干部大会上的讲话》的开头部分：

“根据工作需要，省委决定，对XX市委主要领导的职能进行调整。这次市委主要领导职能上的变动，是省委根据实际需要，为了优化领导班子结构、加强干部交流而综合考虑的，是正常的调整交流……”

这段开头简洁明了，将会议召开目的和上级所做决定的背景和内容加以结合，这样就为下面讲话的内容定下了基调、划定了范围，也让听众们有思想上的准备。

86. 开头语任务之二：预示讲话内容

一是对问题进行分析。

即通过指出目前工作中的问题，树立起具体解决的目标，以此作为开头语。这样的开头方法也经常见于工作部署性讲话稿中。

如某位领导在机关作风转变动员大会讲话稿的开头：

“机关工作作风如何，对于我市政治、经济、社会和文化的发展有重要意义。从目前情况看，大多数单位都能在市委、市政府的领导下统一部署行动，工作勤勉、扎实苦干，但也有少数部门和单位中的部分同志，精神不振、工作疲沓、纪律松弛、作风涣散，直接影响了全局工作。正因如此，市委、市政府决定，召开本次转变机关作风大会……”

二是祝贺成绩。

通常可以在总结、表彰、庆祝类型的讲话稿中看到，主要是为了肯定过去的成绩，并祝贺受表彰的单位和个人。

如某领导在国企系统表彰会上的讲话稿是这样开头的：

“为了表彰成绩、宣传先进，市政府决定，召开本次国企系统表彰会议。刚才，XXX同志等人代表市政府宣读了嘉奖令，几家国企负责人也都发言，会议非常热烈。借此机会，我也代表市政府向你们和奋战在全市国企系统中的广大职工，致以崇高敬意和亲切问候！”

三是说明会议内容。

这是在一些大型综合会议的讲话稿中需要加入的，是这些会议的必然程序。通常，这些说明内容从讲话者代表谁来讲讲话下笔，并提前告知与会者自己将会报告哪些内容。如人代会、政协会议的讲话稿，在开头都采用这种方法。

XX 市长在市政协八届四次会议上的开头语：

“现在，我代表 XX 市政府，向大会作关于我市国民经济和社会发展“十五”计划和 2020 年远景目标刚要的报告，同时报告市政府 2001 年工作打算。请各位代表连同纲要（草案）一并审议，并请市政协委员及其他列席人员提出意见……”

当然，上述多种写法并不是单一的，根据客观情况的需要，能够将不同类型的会议讲话稿开头进行综合，以其中某一种类型来作为主体，再融入其他类型内容来开头。虽然写法多种多样，但有一点是相同的，即讲话稿开头应该力求简短而直白，能让人迅速领会到

会议的主题重要性。

讲话稿开头醒目，能够让听众精神为之一振，同样，结尾写得好，也能给听众以完整的印象，使得他们在体味到讲话精彩的同时，更能受到启发、增强信心，因此而打开了工作思路。

领导讲话稿的结尾，一般应该根据讲话内容的需要，进行不同风格的收束。好的结尾能够让讲话稿更加充满号召力、感染力和宣传力。因此，在写作讲话稿的结尾部分时，讲话语言应该有鼓动性，内容要有真正的号召力，从而营造出良好的气氛。这样，领导才能从中展现自信的魅力，最大限度地赢得听众的尊重和支持，将讲话的效果化作听众的工作行动力，促进工作目标的实现。

讲话稿结尾的技巧，主要有以下几种：

87. 用总结归纳收束

总结归纳法即在讲话即将要结束的时候，可以用简短精干的文字，对整篇文章的内容进行归纳和总结，艺术地对讲话的重点加以概括，从而突出讲话的要点。如，“总之，只有进一步深化我市经济结构的转型，才能有真正的出路，改革才能获得加速发展。不转型，就会无法克服困难，就只能是死路一条。同志们必须要以更大的气魄和决心，采取更加有效的措施推进经济结构转型，掀起新的改革热潮。”

这种结尾的写法经常见到，在很多场合，都能起到画龙点睛的作用，并给听众留下深刻印象。

88. 用预测未来收束

预期未来法即讲话者根据已经讲到的全篇内容，充分展现自己站在战略高度所发挥的预见能力，对文章中心思想相关的事件发展，进行预测和期待。这样，整个讲话稿具有对未来加以表现的作用，从而能够一气呵成而毫无做作之感。

如，“同志们，汛期即将来临，防汛任务光荣而艰巨。在群众路线的指引下，相信同志们一定会紧密依靠群众，为群众谋利益，团结一心。我们更有理由相信，在市委、市政府的领导下，今年防汛工作将会取得的新胜利，并为富民强市、加快发展做出新的贡献！”

这样，讲话者可以用自己的语言文字去对听众进行感染，点燃他们对未来的希望和信心。

89. 用号召鼓动收束

号召鼓动法。这种讲话稿的结尾方式也较为常见，具有相当的鼓舞号召力量。写作者用充满力量和色彩的语言文字，将讲话的过程推向情绪顶端。此时，还可以用直接的口号文字去对讲话加以结束。因为如，“虽然环保意识的推广、环保工作的成效还会面临各种困难，虽然将蓝天绿水营造在城市乡村的每个角落还有待时日，但我相信，只要我们加大力度，落实各项措施，积极宣传推广，加大执法力度，就一定能开创我市环保工作发展的新局面！”

正是这种呼号式的文字，能够让听众们感受到激情，同讲话者们去共同实现理想。当然，这样的写法不应堕入俗套，而是需要不断对新意加以追求。

90. 用自然方法收束

讲话稿的结束也可以自然完成，即不需要刻意对结尾加以撰写，也不需要文字上过于修饰，而是水到渠成地加以完结。一般来说，当正文结束之后，文章的主旨意思加以表现，就可以用“我的讲话完了，谢谢大家”等文字来进行结尾。在一些非正式性或更加强调研讨气氛的会议上，可以采用这样的结尾方法，讲话也将因此而变得更加简洁利落，没有过多堆砌的感觉。

如，“上面几个问题是我自己思考的，也希望同志们能一起共同研究，做出更好的回答，抓好会议精神的落实。”

当然，也可以采取较为谦逊、商量的平和口吻，如“认识和思考有限，我上面的几点意见也不一定对，供大家参考。”

这样的结尾更加适用于研讨和座谈会议，因为这类会议的主题不是对工作任务的布置而是对问题的探讨，即使是领导者出面也只是较多带有指导者角色的研讨，而并非命令性的口吻。

91. 避免结尾段落的问题

除了上述这些方法之外，对讲话稿结尾中有可能出现的问题也应规避。目前公文写作的实践中，经常会有下面这些问题反复出现：

一是相互雷同。

不少公文写作者由于经常接触讲话稿，思维形成定势，几乎将每篇讲话稿的结尾都做成同样的格式。例如：“坚定信心，树立目标，新的征途才刚刚开始，让我们在 XXX 领导下，在 XXXX 精神的指引下，解放思想，迈稳步伐，抓住机会，不断进取，为实现 XXXX 目标而努力奋斗！”

这样的写法虽然没有犯错误，但问题在于不断重复同样的写法，就会显得千篇一律，缺乏具体的背景，也谈不上根据场合不同选择不同的结尾。

二是在结尾“凑字数”。

原本是较为简单明了的讲话，写作者为了看上去显得重视，非想要多凑上一些文字。这样，就显得累赘啰嗦，文字臃肿。

例如“刚才我说了三个问题，这些问题是现实中需要解决的，也是上级要求我们认真加以对待的，尤其是 XXX 这些问题，就像刚才我说的那样，不解决，就无法正确对待和处理新情况、新问题，我们就会在变化复杂的现实情况中失去主动，希望同志们一定要高度重视和严肃对待，将 XXX 这些问题放在重要的工作日程上……”

这样的文字，就像毛泽东同志指出的党八股那样，又臭又长，难以引起人们聆听的兴趣。

三是结尾平淡无力。

讲话稿语言朴实明了，并不意味着平淡无力。

例如，“总之，XXX 工作非常重要，各级部门负责人要主动自觉地加以重视，坚持不懈地工作，拿出真正的工作结果。”

这种讲话稿的写作者没有真正关注如何让结尾有效吸引听众，而是像交代任务那样，直接告知所有听众。这样，语言就过于干瘪，难以造成应有的气势。

想要避免这些问题，写作者一定要让结尾做到“自然、紧凑、精炼”，在这样的基础上，让文字再经过适当修饰，就能更为精彩和吸引听众，让他们更为认可讲话领导的态度

与观点。

92. 有口号，也要有针对性

讲话稿看似容易，但却并不好写。说容易，是在工作中人们已经见到太多充斥了口号和理论的讲话稿，念起来似乎也足以应付场面，但说不好写，是因为真正的讲话稿应该是朝向不同讲话对象的，这种特性决定了讲话稿在内容上的重复性必须降到最低，不断推陈出新、不断面对新情况，才是讲话稿应具有的特点。

93. 以场合为讲话稿分类

之所以有如此要求，是因为领导出席的会议很多，而他们在各种场合的讲话也就因此表现出不同的种类。想要写出的不同讲话去具有不同的指导意义和内容，就要首先明确领导讲话的场合、对象和用途，然后再为之增加新意。

一般来说，领导的讲话可以分为下面三类：

一是工作会议讲话稿。

这是讲话稿中所占比例最大、数量最多的种类。可以分为党务工作会议、行政工作会议、人大和政协工作会议、工商联青联和妇联工作会议讲话稿等等。通常，在这种讲话中，领导需要对工作中取得的成绩、经验和暴露出的问题进行归纳与总结，并在此基础上对之后工作的目标、任务和重点提出部署与指导。因此，这类讲话稿的“实体”要求写得目的明确和主题单一，能够表现出针对性强的思路，提出层次分明并条理清晰的指导方法，凸显领导坚定不移的工作态度。

二是礼仪场合的讲话稿。

包括庆功会、表彰会、邀请会、座谈会、纪念会、庆祝会等等讲话稿。其中，对受到表彰、取得成绩的单位或个人，要进行表扬和鼓励，并向其他听众提出学习推广的要求；在纪念会议上，则根据纪念或庆祝的主题来回顾过去、指导未来；至于邀请会或者接见会议上，讲话稿应该围绕对方前来的主要动机，传递出欢迎和友好的态度。

三是综合性会议的讲话稿。

这样的讲话稿，通常在正式和隆重的会议上使用，并主要用在会议的开幕、闭幕、总

结讲话等等。开幕词中，应该包括整个会议的目的、意义和会议议题概括等等，围绕这些内容去对参会人员进行启发和鼓舞，闭幕词则应该对会议进行总结，并进一步要求对会议的精神进行贯彻落实。

无论哪一类讲话稿，想要写好，离不开“摆事实、讲道理、定任务、提希望”这四方面的实际内容。而至于理论、口号这些较为抽象的内容，则只应该在讲话稿中适当出现，如同蛋糕上的樱桃，作为画龙点睛来使用。如果主次颠倒，难免会让讲话席上的领导感觉缺乏底气，也让台下听众们感觉度时如年。同样，想要让讲话稿具有足够的针对性，能够蕴含更加富于启迪性的思想，就既要站在全局高度、政治高度去设计讲话稿，也要注意了解基层的十几情况，通过将“高度”和“细节”加以结合，就能写出富有新意的讲话稿。

为了能够在不同的场合都能写出富有意义的讲话稿，可以从以下三方面着手：

94. 捕捉领导意图的来源

领导讲话，其目的在指导工作，而对工作的指导离不开对上级指示和要求的贯彻。因此，如果写作者能够迅速理解上级的精神，再来抓住领导自己的工作意图，就显得比较水到渠成了。尤其是在快节奏、高压力的工作任务面前，领导很可能迅速布置会议并要求准备讲话稿，这就很难慢慢加以整理，而是要迅速而真切地把握好领导意图。

写作者可以多关心领导的行踪，了解其参加的会议或研讨、培训，这一点其实并不困难，因为领导的工作事先都是有计划的，而机关有关部门也会提前拿到这些计划情况。写作者在起草讲话稿之前，可以提前去了解这些会议或研讨、培训，提前向有关的同事了解、掌握会议精神，即使只是得到一个标题、一个范围，也比临时得到工作任务要好。这是因为再擅长写文字材料的人也需要足够的准备时间，而实际的工作节奏又很难总是留出这样的时间，这样就容易导致写作者用“旧瓶装新酒”的办法，以牺牲质量来换取时间，久而久之，讲话稿就越写越容易重复和雷同。

除此之外，写作者还可以围绕即将开始的会议主题，将领导的上级中不同领导人已经做出的讲话内容作为参考依据，并相互结合，形成综合性的主题或观点。由于站在较为贴近基层的角度来重新看待已有的讲话内容，就能够得到更加富有新意同时又不会违背政策精神的“新意”想法。

95. 了解群众的想法

一篇讲话稿是否能够具有针对性，在于其问题是否抓准确了。只有抓准问题的源头，注意研究群众和基层干部关注焦点的事情，才能为下级出现的失误和偏差找到解决方法。

例如，在某次和各机关党委书记的座谈会上，秘书为领导设计草拟的讲话稿上有这样一段文字：

“我们经常听到这样的话：要让组织放心、让同志放心、让群众放心。放心的前提是什么呢？那就是你作为领导干部一定要表现出纯正的人格品质。你领导别人工作，就要让他们能够感受到你的亲切、可信，让别人对你信服，产生应有的安全感。如果作为领导班子的带头人，总是高高在上或者高明莫测的样子，别人不了解你，对你难免戒备，这种戒备时间一长，你就难以开展工作了。”

这段讲话文字虽然朴实，但却和基层党务工作关联紧密。正是由于秘书多年来对基层的观察和了解，才写出能够直指弊病的文字，从而确保讲话能产生实际的指导意义。如果秘书只是坐在办公室里闭门造车，缺乏对基层实际问题的了解，也就难以给出如此饱含价值的文字。

96. 从旧主题找到新意旨

既要追求深度和新意，也要善于从“旧”主题中找到新意。

虽然讲话稿中需要有为焦点问题而进行分析和讲述，以便达到加大深度和新意的效果，但在基层看来，“新”和“旧”并不总是那样泾渭分明的。尤其在具体的业务单位部门看来，新问题总是和老问题夹杂出现，只是探讨其中某一方面，对于实际工作指导都缺乏现实意义。

因此，讲话稿起草者必须要同时注重从“旧”主题中找到新意。其中两方面是需要忠实的：首先是提倡旧事物中的优秀因素，由于这些因素因为主客观原因而被忽视，值得领导在讲话中重新提及，并要求和新形势结合，这样就产生了新的实用功能；其次是对旧事物中的问题加以思考，并将之和新环境、新任务结合起来，研究出新思路和新办法。

实践说明，即使对于老话题，也一样能够写出富含新意的讲话稿。同样，只要草拟者勤于思考，找准角度，一样能够让讲话稿在讨论旧问题的时候依然客观地直面当下、解决

矛盾。

97. 别总让讲话单线化

讲话稿的写作方式中，有“单线条”，也有“复线条”。根据不同环境、不同目的，选择其中不同的线条类型，是写作者应该完成的任务。但在现实工作中，不少写作者的思维陷入重复模式，由于一两次讲话稿写作的成功，就永远套用同一种线条模式来做，不论具体的作用，或者用“总——分——总”，或者用“问题——答案——期望”，而抛开具体的讲话稿结构，其骨子里都是单一的线性思维。

事实上，讲话稿不论篇幅长短，都可以用“复线条”来写作。适当运用这种线条模式，能够让讲话稿整体布局具备更大的整体性。

98. 单线和复线讲话稿的对比

须知，整篇讲话稿的布局是统一在主线表达之中。尤其是在写作之前，作者有必要选好角度、按照既定的主题拟出主线。通常，主线包括对主题的基本阐述，然后按照“是什么”“为什么”和“做什么”等方面，确定出不同的段落内容。这样，基本的结构层次就得以形成了。

但如果只满足于这样的结构，写出来的讲话稿就会单调乏味，千人一面。事实上，在不同的段落中，除了纵向地表现主题，还可以加以横向联系，形成经线之外的纬线。这样，整个讲话犹如一张大网，会形成合理的立体性。不妨看，某市发改委主任在该市发展改革会议上的讲话，其简要内容如下：

（主线开端）——本次X市发展和改革工作会议，是为了认真贯彻XXX等会议精神，从而进一步落实党中央、国务院的XXX各项政策措施，切实转变发展方式，加快推进结构调整。通过会议学习和讨论，相信与会同志已经对我们的工作成绩和经验教训有所认识。刚才，副市长XXX同志对一年来我市发展改革系统工作给予高度的肯定，并站在全局和战略高度，对做好2013年的工作提出明确要求。下面，我就贯彻落实XXX同志讲话精神，做好新一年的发展改革工作，讲两个方面的意见。

开头段落鲜明准确地概括了本次会议的中心任务，并介绍了会议情况，同时说到了

XXX 同志讲话的重要意义。作为主线的开端，开头段的内容不需要具体、详细，但应该和该讲话稿一样，做到既精炼表达、又能引出应有的内容。

（支线）

“是什么”——发展改革部门，是政府重要的综合职能部门……（下略）

这段讲话内容，解读了什么是发展改革工作的问题，也是对主线开端的纵向发展。因为讲话的环境是综合性会议，因此需要首先摆明“是什么”的观点，说清楚本部门的职能内容，才能让听众们思想认识更加深刻，更好地去理解开头的总观点。

在本段话接下来，作者开始运用横向的联系来进行扩展，包括下面内容：

第一，去年一年工作成绩的取得，离不开市委、市政府的领导；

第二，发改委在和 XXX 部门、XXX 部门等机关合作时，充分发挥了自身作用，也得到了兄弟部门的支持；

第三，发改委承担如上的工作内容中，同志们重视自身的工作角色，发挥了重要作用；

这样，在解答了“是什么”的问题之后，继续联系到本部门同上级、平级和下级之间的关系，形成了横向支线的拓展。

“为什么”——发展改革工作，涉及方方面面，做好这些工作，才能够更好地发挥职能作用，当好市委、市政府的参谋和助手。

第一，从政治上看，为什么发改委的角色如此重要；

第二，从经济上看，发改委对促进我市经济发展还需要做出哪些贡献；

第三，和本省其他地市的发展改革工作相比，为促进我市综合地位的提升，我们还需要承担更多责任；

同样，在“为什么”的纵向支线得到解答之后，作者继续横向联系，利用不同角度的眼光如政治、经济、区域发展等等，让听众随之展开联想，而不仅仅着眼于当下。

“怎么办”——必须要真抓实干，迎难而上，全面完成今年发展改革的各项任务。需要同志们认清形势，明确指导思想，突出重点，明确工作目标，完成各项目标任务。

在上述“怎么办”的主线内容之后，作者同样列举了三点和主线内容相关的横向内容。

第一，地区经济形势对于完成投资目标任务的有利因素；

第二，目前在建工程的进度情况；

第三，几项重点建设工程规划和准备情况；

上述内容并不完全是发改委工作中马上需要着手进行，但却对“怎么办”这一主线内容有很强的提示和引导作用，可以启发听会者更加投入地思考这一问题。

可见，讲话稿绝不应该只是单一化的思维，而是需要写作者适当展开联想，在紧密围绕讲话主要线索的同时，也能发散到和工作相互联系的其他方面、其他问题。为此，写作者需要在下面问题上加以注意：

99. 讲话内容应创新

要避免讲话内容的雷同。

需要领导讲话的会议大多较为正式，也经常会碰到不同部门、不同级别的领导人讲同一个问题的情况。如果在这种情况下仍然只有单一主线思维，势必导致听众因为雷同而失去兴趣，注意力将相当分散。写作者必须要运用不同的横向思维，让讲话稿既保证全面，又相对独特。通常情况下，可以根据领导者独特的身份或单位本身的特点来阐发观点、展开议论，这样能够顺利自然地形成讲话在范围上的“宽度”，弥补讲话在内容“纵深”上的相似。还可以挑选不同的角度来分析和解读已有的观点，令听众耳目一新。又或者挑选富有新意的 facts 来佐证观点，让受众能够感觉思路豁然开朗从而对讲话人产生兴趣。

100. 讲话语句应明确

在进行“复线化”写作时，要注意语句的鲜明，而不能模棱两可，否则就容易导致态度前后的不统一。

例如，在谈到如何为企业提供服务 and 保障时，在支线中写道“过多的行政审批手段，并不一定是有效监管企业的良好方法。”

意思虽然没有错，但“并不一定”却显得底气不足，这就是因为运用的语言文字不确定，导致主线中分散出的支线显得不够有力，应该加以明确化。

又如，在党建工作中关于领导班子团结的支线中写道“领导班子不团结，就会伤害整个机关单位的形象，容易出现不必要的矛盾斗争，导致民主集中制被忽视，让具体负责工作的人把握不清楚方向，带来很多不好的后果，必须引起领导班子高度重视。”

虽然意思也同样没有错，但却显得支线凌驾于主线之上，过于啰嗦和累赘，应该加以

压缩。又如，“要注意解决群众关心的菜篮子物价问题。”虽然踢了要求，但却并没有真正作为强有力的支线出现，而改成“菜篮子物价是我们解决民生问题的头等大事”就表达了讲话者的决心。