

内 容 简 介

本书以提高读者公文写作水平为主旨,从立场、思路、逻辑等多个角度入手,注重提升对公文写作实务问题的分析和判断能力。在行文方面,本书从公文写作的准备要素和基础工作讲起,逐步介绍公文写作的立场和亮点等进阶问题,再对常见公文类型进行分类剖析,并在其中穿插具体案例加以辅助说明,帮助读者对公文写作的规律、方法和技巧等形成系统性认识。最后,本书还讨论了“笔杆子”应当具备的个人素养,并运用真实人物的个人经历作为案例,分享了一些他们的成长经验,帮助读者定位自己的发展方向和目标。

本书共10章,涵盖公文写作准备要素,公文写作素材管理,公文写作立场,公文写作亮点,公文写作常见类型以及十余种文体,公文写作人员素质培养等内容。

本书注重实战应用,案例丰富,既讲“写材料”,又讲“做事情”,不仅适合刚刚走上文字岗位的新人,也适合希望对行政文秘工作有更深了解的读者。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。举报:010-62782989,beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目(CIP)数据

公文写作实战秘籍:笔杆子谈写材料/王振著. —北京:清华大学出版社,2020.12

(新时代·职场新技能)

ISBN 978-7-302-55779-1

I. ①公… II. ①王… III. ①公文—写作 IV. ①C931.46

中国版本图书馆CIP数据核字(2020)第105517号

责任编辑:刘 洋

封面设计:徐 超

版式设计:方加青

责任校对:王荣静

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>

地 址:北京清华大学学研大厦A座

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市国英印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:148mm×210mm

印 张:9

字 数:215千字

版 次:2020年12月第1版

印 次:2020年12月第1次印刷

定 价:59.00元

产品编号:087860-01

序 言



公文写作是现代办公的常用技能之一，更是体制内人士十分看重的一项核心能力。我们常说，衡量一名干部的能力有三项标准：会写、会讲、会干事。而在实际上，“讲”得好，离不开“好”的稿子做支撑；“干”得好，也需要有“好”的稿子来展示。由此可见，“会写”是这三项能力评判标准中的关键内容。也正因为如此，现实中擅长写材料的干部，更容易在竞争中赢得先机，而“熬夜写材料”也成为体制内有追求、有梦想、有活力的年轻人的一门“必修课”。

写材料是一项神秘而复杂的工作。或许有很多读者与我一样，在进入体制之前，不了解公文的特点和作用，总认为党政公文大都是一些“高深莫测”的“八股文”；在进入体制之后，又摸不透这类文字材料的写作技巧和规律，总感叹写材料令人备感痛苦。久而久之，大多数人便有了畏难情绪，害怕被领导抓去写材料，或者对写材料产生了抵触情绪，不愿意花心思去学习和摸索写材料的方法，始终在这道“难关”面前驻足不前。

对此，我本人深有体会。刚参加工作，我就接受了一项起草综合文字材料的任务。作为从零开始又非科班出身的“门外汉”，当时的我确实茫然无措，无从下手，甚至连抄都抄不好，一度心灰意冷，怀疑自己是否适合干这份工作。但是内心的信念，支撑着我坚守前行；领导的关心和同事们的支持，又让我越战越勇。终于在两年后的某一天，我豁然开朗，仿佛有种醍醐灌顶之感，原本那一大堆“厘不清又道不明”的文字事务，突然间就条理清晰了。

从此，我写材料时不再手足无措，而是逐渐游刃有余。

回顾那两年痛苦的成长经历，我认为要写好材料，最重要的是日复一日的积累，从而完成从“量变”到“质变”的过程。而在那之后的十余年时间里，我也一直在重复这个过程，让自己在写材料这件事上更加得心应手。我的体会是：学会“积累”十分重要，善于“积累”更是走向“笔杆子”的必要渠道。

很多人在“写材料”方面迟迟不得要领，并不是因为没有天赋，而是没有足够的“积累”，确切地说，是缺乏对材料所涉及信息的搜集、归纳和总结能力。也就是说，我们在每天的工作中会有所见、有所闻、有所思，但这些信息以及获得信息的过程，并没有成为我们的经验和心得，也没有将这些信息与“写材料”这件事形成关联。

许多新人认为，“做事情”就是“做事情”，“写材料”就是“写材料”，两者泾渭分明。说起“做事情”，是一套思路和方法，比如去现场、打电话、填表格、报文件等；着手“写材料”，却是另外一套思路和方法，如看教程、选词句、凑标题等。他们认为“写材料”很难，却不会对其他“做事情”之类的工作有如此情绪，便是进入了这种思想认识上的误区。这两套截然不同的思维模式，将公文写作这件事孤立于日常事务之外，错失了很多“积累”的机会，

导致写出来的材料难以完全契合它的“目的”。

撰写本书的目的，一方面是将自己十余年来的经验、心得和技巧做一个系统性的梳理，回顾和审视自己在职业生涯中的收获；另一方面也是帮助新人走出认识上的误区，帮助大家将“写材料”与“做事情”相结合，调整对待公文写作的思维模式。

因此，本书在撰写过程中便形成了四个特点，即“世俗”“功利”“取巧”和“树人”。

所谓“世俗”，指本书不会罗列范文模板，也不会“陈列”或者“推荐”什么常用的“好词好句”，更不会要求大家“背诵”或者“记忆”所谓常用的公文结构。简而言之，本书并不是一本万能的“作文选”，而是注重将公文写作与日常工作相结合，从满足工作任务需求的角度，深入剖析各类公文材料是出于什么目的而写的、应该写成什么样、如何才能做到这样等问题。在分析这些问题的过程中，我都会与现实工作内容相结合，努力达到“授人以渔”的效果，帮助各位读者做到“知其然更知其所以然”。

所谓“功利”，指本书追求的是文章的实用效果，注重的是公文材料在实践中的价值，“以结果论英雄”。本书不会告诉读者如何将材料写得“更漂亮”，而是帮助读者了解如何将材料写得“让领导满意”。为此，本书从头到尾都在反复强调，要把握领导对材料的定位和要求，观察领导看材料的习惯和偏好，判断领导赋予材料的目的和使命，唯此才能写出“有用”的材料。同时，本书也不探求“文字推敲”的成果，而是侧重于把握好文章的目的，并选择适用于特定场合的表达形式，从而确保公文材料达到上级领导的预期要求。

所谓“取巧”，指本书丝毫不涉及形而上的概念讨论，而侧重于方法论层面的内容，着重介绍处理和应付日常公文写作任务的办

法和技巧。还特别介绍了针对“无话找话”“没事找事”等常见情况的应对技巧，着眼于实务操作层面，帮助读者解决各类工作中的问题与烦恼。

所谓“树人”，指本书从公文写作角度出发，但又不局限于公文写作这一件事情，既讲“如何写好材料”，又谈“怎么做人做事”，注重对读者行政文书思维的培养和锻炼，帮助读者实现个人在“写材料”岗位上的成长与进步。

本书共 10 章，分三大板块。

第一板块，从第 1 章到第 4 章，主要分析公文材料的共性关键要素，包括基础信息、素材管理、适度原则、亮点提炼等，在宏观方法论层面探讨公文写作的思维和技巧。

第二板块，从第 5 章到第 9 章，通过实例分析的方式，介绍几种常见公文的写作方法和注意事项，包括总结计划、调研课题、剖析整改、发言讲话、评论感想等，加强对特定公文类型的理解和掌握。

第三板块，第 10 章，讲述作为一名文秘人员需要着重培养的素质素养，分享一些真实人物的个人成长经历，希望为读者的工作、学习和成长提供一些经验借鉴。

本书篇幅虽不算长，但却是本人十余年经验心得的整理和提炼，比较真实地反映出一名基层单位“笔杆子”的心得积累，以及所见、所闻和所想。事实上，无论是对比身边的同事，还是放眼更加广阔的平台，我都不敢自认是一名多么优秀的“笔杆子”，而且也因为阅历所限，没有机会去接触更高级别的文秘工作。因此，与许多见多识广的前辈相比，无疑是“井底之蛙”。但可能正得益于此，本书的内容可以更“接地气”，也更有实务层面的借鉴意义，或许也能更好地适应广大基层文字工作者的“胃口”。

因此，本书适合的读者对象，我想可以包括（但不限于）以下几类：

- （1）刚刚走上文字岗位的读者；
- （2）从事基层单位文字工作的读者；
- （3）希望提高申论考试分数的读者；
- （4）对体制内文秘事务感到好奇的读者；
- （5）对公文写作感到疑惑或者苦恼的读者。

我希望这本书对您能有实实在在的帮助。

回顾自己的成长历程，一样始终离不开他人的帮助，对此我永怀感念之情。

感谢温州市龙湾区发展和改革局。一个人的第一份工作，对其职业精神和工作态度会产生极大的影响。而这里，永远不缺乏团结进取、拼搏奋进、创新担当的氛围，助我实现了个人的成长与进步。能够在此度过宝贵的十余年时光，实在与有荣焉。

感谢我的爱人，遇见她是我一生的幸运，感谢她带领的温州市慧译通翻译文秘服务有限公司团队。得益于她和她的团队，我极大地拓展了视野，接触到更精巧、更多元化、更复杂的文字材料，也见识了不同立场、不同角度、不同风格的公文文稿。在他们的影响下，我对于“写材料”的感受和认识，才会远远超越一名基层单位文秘工作人员的范畴，从而支撑我完成本书的写作。另外，本书中所有现实案例以及分析判断过程，均来源于他们庞大的数据库，都是真实存在的实例。

感谢我的父母。他们操劳半生，含辛茹苦，如今还为我的小家庭贡献良多。本书写于2019年，也是我为人父的第一年。父母为我们分担了繁重的养育子女的压力，才能让我可以时不时地脱身于家务，顺利完成这份书稿。

最后，特别感谢我的老领导潘小林先生。他对我的悉心指导和耐心培养，引领我度过了最艰难而又最重要的职业生涯起步阶段。

“两年磨一剑”，他将那个青涩、自以为是而又不擅表达的年轻人磨砺成才，希望这位年轻人在十余年后出版的第一本书，不会辱没他的声名。

学无止境，文无第一。本人能力有限，再加上本书稿是在忙碌的工作之余抽空撰写，难免有所疏漏。在此，希望各位读者海涵。倘若有读者认为书里的一家之言也“可堪一听”，那本书便也有了其存在的价值。

是以为序。

2020 年 5 月

温州龙湾

目 录



第 1 章

公文写作的准备 **三要素**

- 1.1 容易忽视的基本问题：字数 / 2
 - 1.1.1 字数的重要性 / 2
 - 1.1.2 字数的判断方法 / 3
- 1.2 必须考虑的决定因素：时间 / 7
 - 1.2.1 合理安排时间的意义 / 7
 - 1.2.2 合理安排时间的方法 / 10
- 1.3 避免犯错的重要基础：目的 / 13
 - 1.3.1 材料目的的决定作用 / 13
 - 1.3.2 材料目的的大概类型 / 14
 - 1.3.3 确定材料目的的方法 / 16

第2章

公文写作的基础 素材管理

- 2.1 素材的收集 / 20
 - 2.1.1 培养定期整理的习惯 / 20
 - 2.1.2 培养换位思考的习惯 / 22
 - 2.1.3 培养借助权威的习惯 / 26
- 2.2 素材的取舍 / 28
 - 2.2.1 内容过时的素材 / 29
 - 2.2.2 自相矛盾的素材 / 31
 - 2.2.3 不合时宜的素材 / 32
- 2.3 素材的运用 / 34
 - 2.3.1 注意整体平衡 / 34
 - 2.3.2 注意语言表述 / 35
 - 2.3.3 注意专业术语 / 38

第3章

公文写作的立场 适度原则

- 3.1 角度：站在什么样的立场“说话” / 41
 - 3.1.1 什么是角度变化 / 41
 - 3.1.2 角度变化的实例说明 / 44
- 3.2 高度：为什么总是说我“高度不够” / 49
 - 3.2.1 “高度”到底是什么 / 49

3.2.2	评价高度的第一指标：大局观念	/ 51
3.2.3	评价高度的第二指标：系统意识	/ 52
3.2.4	评价高度的第三指标：归纳能力	/ 54
3.2.5	领导思维是“高度”的关键	/ 57
3.3	深度：无话则短，有话也要短	/ 59
3.3.1	合适的深度就是详略得当	/ 59
3.3.2	深度的关键是处理过程	/ 61

第4章

公文写作的灵魂 **亮点提炼**



4.1	关于亮点的必备知识	/ 65
4.1.1	什么是亮点	/ 65
4.1.2	哪些元素可以作为亮点	/ 66
4.1.3	哪些材料需要亮点	/ 67
4.2	亮点的特质	/ 70
4.2.1	与众不同的创新内容	/ 71
4.2.2	迎合期盼的思想主题	/ 72
4.2.3	精致工整的文字表达	/ 73
4.3	亮点怎么呈现	/ 74
4.3.1	高大上的修辞法	/ 75
4.3.2	成群结队的归纳法	/ 77
4.3.3	问题引导的切入法	/ 80

- 4.4 培养对亮点的敏感性 / 82
 - 4.4.1 知己知彼，方得亮点 / 83
 - 4.4.2 观察入微，方见亮点 / 86
 - 4.4.3 精雕细琢，方有亮点 / 87

第5章

常见公文类型分析之一 总结计划

- 5.1 工作总结 / 91
 - 5.1.1 复杂多变的类型特点 / 91
 - 5.1.2 总结用来讲成绩，但怎么讲有学问 / 93
 - 5.1.3 依靠素材，但又不能依赖素材 / 95
- 5.2 述职述廉，述其他 / 100
 - 5.2.1 述职是篇幅限制下的总结 / 100
 - 5.2.2 述这述那到底怎么述 / 104
- 5.3 工作计划 / 109
 - 5.3.1 计划的虚实表述 / 109
 - 5.3.2 不应疏忽的语言时态 / 111
 - 5.3.3 怎样让计划振奋人心 / 113
- 5.4 信息简讯 / 115
 - 5.4.1 信息简讯的三大特点 / 115
 - 5.4.2 信息简讯的写作技巧：类型不同写法不同 / 118
 - 5.4.3 学写信息的轻重与取舍 / 130

第 6 章

常见公文类型分析之二 调研课题

- 6.1 调研报告 / 133
 - 6.1.1 现状写得透不透，是态度问题 / 133
 - 6.1.2 问题写得清不清，是技巧问题 / 137
 - 6.1.3 对策写得对不对，是理解问题 / 141
- 6.2 课题研究 / 144
 - 6.2.1 与调研报告的相同之处 / 144
 - 6.2.2 与调研报告的不同之处 / 146
 - 6.2.3 虚实结合方能游刃有余 / 147
- 6.3 建议提案 / 150
 - 6.3.1 期望价值：提出尚未被发现的问题 / 151
 - 6.3.2 评价标准：接地气与搭天线 / 152
 - 6.3.3 实战演示：如何草拟一份底稿 / 154

第 7 章

常见公文类型分析之三 剖析整改

- 7.1 剖析材料 / 160
 - 7.1.1 典型特点：对人不对事 / 160
 - 7.1.2 注意剖析的背景要求 / 162
 - 7.1.3 把握好措辞的尺度 / 164
 - 7.1.4 找准常用的思维“切入点” / 166

7.2 自查报告 / 169

7.2.1 事出有因还是无因 / 169

7.2.2 事出有因怎么写 / 170

7.2.3 事出无因怎么写 / 174

7.3 整改方案 / 177

7.3.1 在形式上的一一对应 / 177

7.3.2 在内容上的虚实有度 / 180

7.3.3 常用的思维“切入点” / 182

第8章

常见公文类型分析之四 发言讲话

8.1 竞聘发言 / 186

8.1.1 自我介绍 / 186

8.1.2 对拟竞聘岗位的认识 / 188

8.1.3 优势在哪里 / 193

8.1.4 竞聘成功后要怎么干 / 195

8.2 领导讲话：一场大会上的交锋与呼应 / 197

8.2.1 汇报式：简要而不失专业 / 199

8.2.2 交流式与检讨式：几家欢喜几家愁 / 203

8.2.3 总结式：重要讲话重在哪里 / 206

8.3 主持词 / 213

8.3.1 主持词的特点：举足轻重的“配角” / 213

8.3.2 主持词的结构：尾部最难 / 215

8.3.3 主持词各部位的写法 / 217

第 9 章

常见公文类型分析之五 评论感想

9.1 时事评论 / 224

9.1.1 主题的大与小 / 225

9.1.2 立场的正与反 / 228

9.1.3 文笔的冷与热 / 229

9.2 心得体会 / 231

9.2.1 开头难，就多多感谢单位 / 232

9.2.2 总结难，就多多介绍工作 / 235

9.2.3 表态难，就多谈未来理想 / 240

9.3 读后感 / 243

9.3.1 学的是什么 / 244

9.3.2 学到了什么 / 246

9.3.3 学了之后怎么干 / 248

第 10 章

公文写作人员的素质培养

10.1 善于处理精神压力 / 251

10.1.1 压力山大：领导要求、自我怀疑、身心疲劳 / 251

10.1.2 抗压心理：淡定豁达、重在长远、善使巧劲 / 253

10.2 不断拓展知识视野 / 257

10.2.1 知识就是力量：“笔杆子”不是“书呆子” / 257

10.2.2	触类旁通：学习的正确态度	/	260
10.2.3	突出强调：办公软件要精通	/	262
10.3	注重培养观察能力	/	263
10.3.1	观察越细致，收益越丰厚	/	263
10.3.2	我们应该注意观察什么	/	265
10.3.3	观察能力怎么来：全情投入	/	267



第1章

公文写作的准备 三要素

在进入第1章之前，先给各位读者介绍一个贯穿全书的基本理念：公文写作的功夫，大多在写作这件事情之外所得。

在着手“写材料”之前，我们须先从三项最基本的准备要素开始：字数、时间、目的。

这三项要素表面上与写作这件事本身好像没有太大关系，但却构成了我们“写材料”必须要解决的三个基本问题：

“这份材料需要多长篇幅？”

“这份材料什么时候要的？”

“这份材料是做什么用的？”

1.1 容易忽视的基本问题：字数

一篇材料的篇幅（字数）是很容易被人忽视的基本问题，但是所有“故事”的开篇。

1.1.1 字数的重要性

字数是容易被忽视的基本问题。很多人拿到领导交代的任务后，马上“埋头苦写”，对文章篇幅没有相应的认识和准备。有些人会问，字数多少跟写好材料有什么关系？我们写材料把该讲的事情都讲到位，不就好了吗？

这便是一种典型的错误思维。所谓“该讲的事情都讲到位”，那也必须是在限定的字数范围之内。在公文写作领域，除了少数的特定文体之外，大部分材料的写法，都取决于这篇材料需要什么样的篇幅规模，即字数。

字数相对多的公文，我们就可以详细地写、深入地讲，旁征博引，从容不迫，前因后果一一奉上。

字数相对少的公文，我们就需要精练概括、重点鲜明，开门见山，概括总结，突出主线，惜字如金。

字数决定了材料中各个部分的框架、结构与比例，构成了文章的骨干。而且，字数也决定了我们至少要在键盘上敲出多少个字，才算是完成领导交代的这份材料，或者说可以适可而止了。

经验丰富的“笔杆子”，会从多个角度来判断这份材料大概需要多少字数，但对于新人来说，却需要通过学习和磨炼，慢慢掌握这种判断能力。

而这种判断能力，往往是在写材料这件事情之外得到修炼。

所以本书始终强调：公文写作的功夫，大多在写作这件事情之外所得。

1.1.2 字数的判断方法

要判断材料的字数，询问领导是最直接的办法，因为材料大多是为领导服务的。但是除此之外，我们仍然需要通过一些其他方法，来推断出确切的字数范围。

1. 页数判断

当领导交代写材料的任务时，他心中早已明白大概的篇幅范围。我们需要做的，便是将这个数字问出来。

但有时候，我们不能直接去问领导：“您这个要写多少字呢？”因为领导虽然会有一些篇幅范围的概念，但他不一定对文稿字数有多么精确的理解。特别是一些领导并非文秘出身，对材料字数等问题缺乏直观认识，一时半会儿可能也说不清楚。



很多新人不敢去问领导，生怕领导认为自己“不懂”“不会思考”“不动脑子”。事实上，这是体制内新人“多虑”了。在领导看来，事前多问一句，而不是埋头蛮干，说不定正是我们做事考虑周到的表现呢。

对此，我们可以先问领导：“这篇材料需要写多少页？”

一般情况下，领导可能不知道材料需要多少字数，但他对于页数则会有一些直观明白的认识。我们便可以利用公文页数的范围，对字数进行推断。

按照我国党政机关公文格式的规范标准，公文材料的正文使用仿宋三号字体，段间距 28 磅，每面排 22 行，每行排 28 个字。按照这样的格式套下来，一面 A4 纸大概可以写到 500 字左右。这便是我们计算字数的标准：

领导要求的页数 × 每页 500 字 = 材料所需的大概字数

按照这个计算结果，我们推断出的篇幅就不太会偏离领导的预期值。

在实践中，如果是一些比较重要的材料，则应当根据正式装订的效果，适当调整公文格式，进而再对字数进行微调。



小贴士

如果材料最后以 A3 纸张骑缝式装订的形式呈现，那么总页数一般是 4 页或者 4 的倍数页为佳。如果我们完成的材料总共有 9 页纸，那么按照 A3 纸张骑缝式装订的方法，会空出三面大白页，既不节约，也不好看。所以，是否可以考虑一下“砍”点字数，缩减到 8 页呢？

2. 时间判断

页数判断比较适用于书面材料，但我们经常会遇到一些以口语为表达方式的公文材料，便不能纯粹靠页数来定论。比如，领导的发言稿、讲话稿、演讲稿之类。写这类材料不能直接问领导需要几页纸，而应当问：领导，您准备讲几分钟？

不同场合的发言讲话，会有不同的时间控制。即使我们服务的这位领导是会上“最大的”“做最后重要讲话的”那一位，也会有一定的时间规划概念，会安排好大概的讲话时长。

根据语速，我们大概每秒钟能讲2到3个字，如果领导语速较慢，一秒讲2个字，那么一篇材料的字数便是：

$$\text{字数} = \text{预计讲话分钟数} \times 60 \times 2$$

有些会议场合，会明确规定发言时间控制在多少分钟以内，并且在会议通知中加以说明。我们在准备讲话材料的时候，需要注意通知要求，围绕会议时间的安排来判断材料所需要的篇幅。

但需要注意的是，时间判断方法所得出的字数范围，在用于实际讲话的时候，往往会相对偏小，而且也难以耗尽预期的时间。这是因为我们写材料时常使用 Word 软件，对文章字数的计算也是基于 Word 软件自带的“字数统计”功能。这个功能统计出来的字数，包括了文章中的中文标点符号，而这类标点符号是不会被读出来的。



比如，领导会上发言大概10分钟，我们根据领导的讲话风格，判断出讲话稿大概需要1500字左右。但是 Word 软件统计出的“1500字”，包括了文章中的所有中文标点符号，真正被读出来的字数可能也就只有1300字左右。

因此，我们在实践中还应尽量多准备一些内容，以避免被标点符号所“欺骗”。另外，这也考虑到了发言时间往往会超出原定时间限制范围的现实情况。一般要求发言时间控制在5分钟的，最后讲到七八分钟都是常见的情形。所以，对于口语表达类稿件，我们

在字数控制上会倾向于“宁多勿少”的原则，稍微多出一些，更加稳妥安全。

3. 经验判断

参照以往类似经验，也是一种确定材料篇幅的有效办法。特别是对一些不擅长与领导沟通的新人来说，埋头寻找过去类似的稿件，再加以学习和模仿，可能会在心理上觉得轻松些。

因为许多日常性的材料，大都有“先迹可寻”。搜集过去使用过的稿件，或多或少会为我们判断篇幅的标准提供一些参考信息。

比如，一篇信息简讯需要多少字数，我们把握不准，可以看看处室以前的信息简讯写了多少字；一份调研报告需要几页纸，我们没有概念，可以看看单位以前的调研报告是什么样子；一次会议发言需要多少时间，我们难以捉摸，可以看看领导以前在类似场合的讲话讲了多久。

这些经验信息，都可以作为工作中可参考的“蛛丝马迹”。虽然不一定完全准确，但至少不会让我们觉得无从下手。

为此，我们需要注意收集过去的文稿资料，抽出时间去阅读和学习。特别是新人来到新的岗位之后，更要多接触以往的稿件材料，不但可以快速融入新的工作之中，更好地了解工作目标、工作方法和工作技巧，而且可以体会到各类材料的风格特点。同时，作为从事文字类工作的新人，我们要虚心向前辈请教，因为要想得知“画眉深浅入时无”，还需要有熟悉工作的前人指点。



小贴士

单位以往工作中产生的文字材料，对新任文秘人员而言都是无价之宝。无论是形式，还是内容，都值得后来人借鉴和延续。

需要注意的是，从以往稿件对字数进行判断，一般仅适用于有固定格式的材料。比如日常化的信息简讯、周期性的工作计划、年度性的课题调研等。这些材料在实践中都已经形成了比较成熟的格式和风格，我们按照以往的经验来，便可以大致确定其篇幅。

1.2 必须考虑的决定因素：时间

交稿时间不仅决定了我们需要在什么时候完成稿件，而且决定了我们的工作节奏和工作方法。只有确定交稿时间，我们才知道如何在规定时间内，合理安排好写材料的各个环节工作，从而尽可能地提高单位时间的写稿效率。

1.2.1 合理安排时间的意义

一般来说，写一份材料，时间投入越多，文稿质量也会越好。时间越充裕，我们越从容自如，反复推敲的机会也越多，材料无论是整体结构，还是细节把握，都能够得到更好的保障。反之，在匆匆忙忙之中赶出来的文稿，容易出现各种各样的错误与不足。

因此，合理安排时间，无论对我们自身，还是对文稿质量，都具有重要作用。

1. 有助于减少干扰因素

笔者再念叨一次：公文写作的功夫，大多在写作这件事情之外所得。

这延伸出的一个道理：写材料仅仅是我们日常工作的一部分，而不是全部。

坐在办公室里写材料，并不意味着“与世隔绝”。我们还需要处理其他各种各样的事情，思路被打断是常见的情形。“笔杆子”能否进退自如地安排好工作节奏，已经成为一项重要的“生存技能”。

案例

笔者曾经任职于某事业单位，不仅要承担文稿起草的工作，还要处理办公室的日常工作。某日上午，领导交代写一份经验交流材料，并叮嘱次日开会要用。笔者原本以为时间充裕，不在话下，却没想到那一天先后因为代参加会议、接待重要客人、陪同领导调研等工作事务，完全没有时间动笔。最后，只得在晚上加班，踩着时间点向领导提交了材料。

可见，在现实工作场景之下，我们不可能安静地、不受干扰地、独立地去完成写材料的工作，而是要面对各类不同的干扰，很难做到百分百的专心和专注。所以，我们要了解交稿时间，并且尽可能合理安排好这段时间的工作节奏，减少干扰。但与此同时，我们还要有相应的心理准备，要知道时间并非如我们所想象的那么充裕。

2. 有助于减少外部阻碍

在绝大多数情况下，撰写材料并不是一件可以“闭门造车”的事情。我们在写材料的时候，很可能需要外部支持和帮助。而这种支持和帮助，有时候也会成为来自外部的阻碍因素。

我们也许需要向身边的同事搜集资料和数据，或者向其他单位的同人打听情况或者交流信息，方能完成这篇材料。但是在这个复杂的过程中，我们也会遇到许多不可预测的因素。

比如，掌握资料的那位同事，正好没在办公室，需要我们等待

一段时间。

比如，知道某个关键信息的同事，此时正在开会，不方便联系。

又比如，某份重要的关联文档一时半会儿找不到，而了解这项工作内容的同事又恰好出差了。

以上种种，都是消耗我们时间的意外因素，会给我们带来不可预测的困难和阻碍。

合理安排时间，可以让我们有序应对复杂的现实工作状况，知道什么时候该做什么，什么时候不该做什么，以及如何穿插安排好时间，从而将这些意外因素的影响降到最低。

3. 有助于减少心理压力

写材料是一件比较辛苦的工作。特别是长期从事这项工作的“老笔头”，更是日复一日面对着堆积如山的材料任务，身心俱疲。合理把握好时间，可以帮助我们摆脱心理上的干扰和压力。

我们知道了交稿时间，便意味着可以着手安排好自己的工作时间和内容。更细致地讲，我们知道了中午是不是应该加班，晚上是不是应该留下来，周末还需不需要继续工作。

对自己的工作时间有良好的把握，我们会感到更加轻松。因为临时通知加班所造成的倦怠、逆反、烦闷等心理，要比事先有所准备更要强烈。对于长期干这件工作的人而言，自然是有备而来，更能保持好工作与生活之间的界限。



不同的人对待工作和生活的态度，有着极大的差别。比如，单身的秘书可以选择将写材料任务带回家完成，而有孩子的则往往难以在家里静心敲键盘，他们更倾向于在单位里加班。这些因素都会影响个人的工作时间安排。

1.2.2 合理安排时间的方法

人在江湖，身不由己。特别是近几年，互联网时代大大提高了信息交流的效率，此起彼伏的短信、微信、钉钉通知声，也让我们陷入了更快的工作节奏、更繁杂的事务之中。

在忙碌复杂的日常工作中，合理安排好写材料的时间，我们必须要有“内外兼修”的本事，方能游刃有余。

对于不同的单位、不同的岗位、不同的个体，做到“内外兼修”所需的方式方法不尽相同，但目的是一样的，就是尽可能地给自己留有充裕而且安静的时间，完成领导交代的写材料任务。

对此，笔者仅探讨和介绍一些原则性的方法技巧。归根到底，这套方法技巧可以概括为八个字——内稳节奏，外树形象。

1. 内稳节奏

首先要梳理各个工作时间段的安排。根据自己的写作效率，按照事情的轻重缓急，统筹安排好其他的各项工作，在先不考虑有意外事项打断的前提下，选择写材料的主要时间段。

因为写材料只是日常工作的一部分，千万不能因为写材料而耽误其他工作。特别是对非纯文字岗位的人而言，其他事情可能更加重要，疏忽不得。

当然，我们也要有随时放弃休息时间的觉悟。“笔杆子”的工作十分忙碌，加班加点是常态。一旦遇到时间要求比较急的文稿，便需要我们立马放弃休息时间连续作战。



小贴士

在选择时间段的时候，千万别忘了宝贵的午休时间也是可以用来工作的。

不同时间段做什么事，都要有科学的安排。我们可以将写材料分为几个必不可少的工序环节，然后让自己在合理的时间段做正确的事情。比如，在上班时间内可以向同事们索取素材，或者请求帮助；而加班时间则可以一个人坐在电脑前敲键盘。特别是有些工作内容，必须在特定时间段完成，就需要预先做好安排，避免出现意外情况。如果一些环节预期可能会出现阻碍，便需要提前准备好应对方法。

另外，对于手头的文书工作，一般要有长期准备。我们可能同时要完成好几份材料起草任务，只不过时间上各有先后缓急。其中有些文稿的时间比较宽裕，但这并不意味着可以无限期地拖延下去。我们仍然需要安排好此类不是很急的文稿，即使眼下不会马上动手写，也需要准备好相应的素材和资料。



如果单位有召开季度例会、半年例会或者全年例会的习惯，那么便可以提前预判什么时候需要准备处室或者科室的总结材料，从而做好安排。

值得一提的是，每一位“笔杆子”都需要解决“拖延症”的问题。拖延是一名“笔杆子”最不应当有的缺点，但很多时候这也是一种“富贵病”：有拖延的空间，说明手头的材料事务还不算多，时间被挤压得还不够狠。但我们也要有心理准备，因为被我们“拖延”掉的时间，很可能是以后无法弥补回来的。因为，我们无法预料什么时候又会有新的任务。

2. 外树形象

最重要的一点，便是学会拒绝。大部分“笔杆子”都任职于综合性岗位，或多或少都需要处理一些杂七杂八的临时性工作事务。而这些临时性事务往往会严重打乱我们的工作节奏，让我们无法专心写材料。

所以，我们便需要树立起自己的形象特点，让自己在写材料的过程中，尽可能地不受外界干扰。

要树立起“十分忙碌”的形象。无论是真是假，在写材料的紧要时刻，展现出自己的忙乱，也是一种有效的手段。让别人觉得我们很忙碌，很多人也就不好意思用一些零七碎八的事情来给我们添乱。越是新人，越需要有这种“忙碌”的伪装。一位老资历的部门负责人，有更多的底气说“不”，对自己的时间安排有更强的“掌控力”。而一名新人，特别是在综合岗位任职的，就必须要学会用忙碌的形象来“保护”自己。

要树立起“身负重任”的形象。领导交办的写材料任务，我们不仅仅是自己认为它十分重要，同时也要让身边的同事觉得这件事情重要。当他们请我们“帮个手”的时候，我们便提出自己正承担着这项重要工作，暂时不能腾出手来，合理回绝掉他人，从而避免时间被占用。需要注意的是，我们用这种理由拒绝别人，要注意低调、谦逊和友好，千万不可给人留下“狐假虎威”“仗势欺人”“看不起人”等不良印象。

要树立起“术业专攻”的形象。写材料是工作的一部分，但我们有必要让这一部分成为我们的“特长”和“能力”，让别人觉得我们有“安身立命”之本，有一技之长。久而久之，我们会逐渐成为相关工作领域的业务骨干，那么一些打杂跑腿的事情便会渐渐远离我们。这对新人的成长来说，尤为重要。



在体制内的新人，应当有长远的职业规划，并努力朝着预期的目标不断完善自我。无论是专注于某一项具体业务也好，或是专门写材料也好，只要专注于此，学习进步，都可以为自己赢得一技之长。

当然，本书并非引导大家去做这些“表面功夫”，而只是希望各位能够在繁杂的工作中更好地保持“定力”，有更好的空间和时间去完成领导交代的任务。这既有利于工作的推进，也有助于个人的成长。

1.3 避免犯错的重要基础：目的

领导要我们写的每一份材料，都有其目的和作用。我们知道材料用在什么地方，可以避免犯下许多错误。很多新人只知道低头做事，没有想到抬头看看前方。领导让我们写材料，我们便埋头苦写，从来不问这个材料是做什么用的，要达到什么效果，最终自己写得很累，领导却不满意。

1.3.1 材料目的的决定作用

每一份材料，都承载着它的使命和意义，而这个使命和意义，决定了材料的内容和写法。

比如，领导要求我们撰写一份信息，那么我们便要分析这篇信息的目的：信息是报送哪里的？要取得什么效果？为什么要写这么一篇信息？

一般而言，一篇信息的目的主要有以下两种。

一种是宣传工作进展，强调的是时效性，说明某项工作在某个时间点已经完成，并取得了什么样的成效。主要目的在于告知领导或者社会各界，该项工作我们已经顺利完成，请领导放心，请社会各界继续支持。

另一种是工作方法交流，强调的是方法论，主要是总结某项工作的完成方法，突出做法与经验。目的在于“炫耀”领导的思路清晰、团队的方法正确、过程的高效有序。

两种不同的目的，也造就了一篇信息出现两种截然不同的写作方法，其内容素材的选择也会大相径庭。前者会更加简洁，开门见山，强调工作成果和意义；后者则相对复杂，总结梳理，突出工作的思路 and 技巧。我们只有准确把握了材料的目，才算是掌握了正确的写法，也才能写出理想的材料。

小贴士

在本书 5.4 章节中，将分析信息材料的类型和特点。

除了信息之外，其他类型的公文也都有各自的目的和意义。我们评价一篇材料写得好不好，除了文笔之外，更重要的是考量这份材料是否围绕其目的，做了正确的表述，以及是否有助于达到目的。由此可见，目的把握准确不准确，关系着我们工作的成效。

更加重要的是，评判材料质量高不高的主体，是我们的上级领导。领导给我们布置材料任务，往往有其明确的目的。特别是一些至关重要的材料，领导十分明白材料应当取得什么样的效果，甚至对材料内容应当涉及哪些信息，都有着明确的心理预期。对我们而言，只有正确把握材料的目的要求，才能让材料本身达到其应有的效果，并赢得更高的领导评价。

1.3.2 材料目的的大概类型

浩瀚如海的文字材料，目的虽然各有不同，但大多可以简单归结为以下四个方面。

1. 展现成绩

我们平时常见的信息简讯、总结汇报、经验交流等材料，无论是站在单位角度，还是站在个人立场，其目的大都是展现过去一个时间段的工作成果，显现出自己的业绩。

在实践中，不同场合下的材料表述也会有不同的侧重点。正如前文所述，一篇信息可能会侧重于最终的成果表现，也可能侧重于过程的起承转合。至于以什么为重点，需要我们根据客观情况具体分析。

2. 推进工作

这类材料强调对当前某项工作的分析和部署，既要准确指出问题背后的原因，又要提出解决问题的对策举措。一些专题报告、请示件、领导讲话等材料，便旨在解决某些问题，以方便工作的持续推进。

相比分析，这类材料需要我们有更强的分析能力，能够发现问题，并知道这些问题应该由什么人、用什么办法、在什么时限内去解决好，考验我们在文字材料之外对具体工作的了解和把握。

3. 通告情况

这类材料相对中立化，一般只需要满足两个方面的要求：一是将某件事情讲解到位；二是对通知对象的下一步行为提出要求。我们在日常工作中涉及的通知、公告、通报、告示等文体，包括一些答复函等，大多出于这类目的。

此类材料虽然常见，但并不一定可以缩略简短，其篇幅需要根据文稿的目的是否能够达到而定。

4. 组织力量

这类材料最常见的便是各类方案，包括会议方案、活动方案、工作方案等，不一而足。注重的是简要而明确地分配各方面任务，

并且要尽可能周全地考虑到细节问题。

方案材料与实践工作结合十分密切，因此也并不特别注重文笔，更强调对各个环节的周密思考与把握。

另外，还有一些体裁比较特殊的常见文稿，比如课题调研、规划计划、心得体会等，此类文稿的目的相对比较明确而且细致，需要 we 掌握套路，合理出招。

1.3.3 确定材料目的的方法

许多新人只知埋头写文稿，却并不知道这些文稿是用在什么地方，把握不准材料的目的，最后拿出来的材料，先不管内容上的对错，本身就已经存在“不合时宜”的问题了。

因此，我们需要通过一些方法，来确定材料的真实目的。

1. 要多问

接到写材料任务的时候，我们一定要问领导，这个材料是用来什么的，要敢于开口。事实上，无论是材料的字数，还是时间，抑或是目的，这三项关键要素的确认都有赖于我们开口去问，掌握我们想要的信息。

如果实在不敢向领导询问，也可以询问一些知道这件事的同事，从侧面了解这份材料的用途以及相关信息，以助于我们了解真正的目的。

案例

某县税务局局长让秘书小王准备一份关于税务信息系统建设的发言稿，准备在次日的会议上用。由于他赶着开会，只给了小王

一份简单的会议通知，就匆匆离开。小王不知道讲话稿的用意，无从下手，但也不敢多问。他仔细研究会议通知的内容，发现是由县政协召集的委员面商会。于是，他又询问了县政协办公室的同志，才明白了会议的议程、参会的对象、局长在会上的角色等，从而对讲话稿的目的有了全面掌握，进而顺利完成了材料。

2. 要多看

大部分“笔杆子”身处办公室等重要岗位，对各类材料的来龙去脉比较了解，具有一定的优势。在平时，要多看看不同材料的“命运”：它们是为为什么而生，去向哪里，得到了什么结果。这类信息和经验，有助于我们了解不同单位对不同材料的要求。

比如，作为一个县级业务部门，每年年底都要给县委办、政府办（以下简称两办）和上级业务部门报送年终总结。但是同样一份总结，两办和上级对它的用法，会有一些微妙的差异。两办会将我们的总结作为全会报告或者政府工作报告的资料来源，侧重于面上工作完成情况和业务数据结果；上级业务部门则会将我们的总结作为它自己年终总结的参考素材，侧重于重点亮点成绩或者典型事例的收集。

由此可见，站在材料使用单位的角度去思考材料的作用，也会更全面地掌握材料的用途。在平时工作中“多看”，我们可以逐步培养起对这类工作事务的熟悉和默契。

3. 要多想

在多问、多看的基础上，我们不断积累经验，对材料目的的把握也变得游刃有余。很多时候看一眼通知或者听一遍要求，便明白了八九不离十。

这个时候，我们还需要多想，超然于对“完成材料”这件事本身，

思考这些材料是否有更好的可能性。

虽然领导没说什么，但我们事后可以根据材料的目的，继续想象材料的进步空间。

材料中那些已经说了的，会不会根本就没必要说？材料中那些说了很多的，会不会应该少说几句？材料中那些用这种方式说出来的，换种方式会不会更好呢？

我们思考这些问题，一方面可以为今后写类似材料提供更加明晰的思路，催促自己继续进步；另一方面也开阔了我们更大的视野，让我们站在领导的角度去思考问题，让自己比领导想得更远、更深、更透！



小贴士

领导秘书的仕途往往会比较通畅，很大原因在于他们时刻跟在领导身边，熟悉领导思考和处理问题的方式，在潜移默化中培养了自己的思维能力，为走上领导岗位提供了良好的基础。作为“笔杆子”，这也是我们不可多得的成长机遇。