

新时代·职场新技能

公文写作思维方法与实战

何剑文 著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书以提升科学思维能力为切入点，融合唯物辩证法、结构化思维和刻意练习理论，为撰写总结汇报材料、经验交流材料、调研报告等常用综合文稿提供“幼小衔接”式指引。

全书遵循逻辑规律，包括“认知篇”“方法篇”“实战篇”三个部分，构建了从“仿造”到“制造”再到“创造”的一站式公文写作实操课堂，理念先进，架构科学，理论通俗，行文晓畅，适合作为公文写作、申论写作、新闻写作、商业写作等实用写作的思维方法“说明书”。

本书可作为党政机关、企事业单位、社会团体等相关工作人员，特别是广大基层文字工作者的常用综合文稿写作指导书，也可作为实用写作教学和研究的参考读物。

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

公文写作思维方法与实战 / 何剑文著. —北京：清华大学出版社，2021.7
（新时代·职场新技能）
ISBN 978-7-302-57897-0

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2021)第060975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：宋 林

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

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：10.75 字 数：257千字

版 次：2021年9月第1版 印 次：2021年9月第1次印刷

定 价：89.00元

产品编号：088864-01



有一种成长叫“久病成医” ——自序

整理完书稿，心中生起一种不辱使命的轻松感，似乎这十几年来所经历的酸甜苦辣，都是在为这一天准备。笔者认为，所谓“使命”，就是没有外界要求和功利目的，觉得应该做、必须做，而且似乎只有自己才能做好的事情。对自己而言，完成这本基层写材料“幼小衔接”指南，便是使命所在。

心 愿

许多心理学大师，都曾是严重的心理疾病患者。和他们类似，自己之所以要写好这本书，是因为曾经饱受写材料的困扰和折磨，对基层写材料之苦感同身受。在好些年里，自己就像是一只负重飞行的无头苍蝇，在看不见尽头、漆黑一片的隧道里屡屡碰壁、苦苦挣扎。那时候，无比渴望有一套好学好用的写材料入门方法，让自己看到亮光、找到方向、走出迷途。

相信，这也是众多基层同人的共同心愿。遗憾的是，在市面上

琳琅满目的公文写作书籍中，很难找到一本立足实战，为基层同志量身定做、精准导航的写材料入门书。于是，自己默默发愿：如果有一天能写好材料，就要针对所经历的痛点、难点和盲点，把基层写材料这回事说明白，让更多后来人能够顺利入门提高。

理想很丰满，现实很骨感。那时候，自己跟许多人一样，还在用写议论文的那套方法来写材料，绞尽脑汁想框架、编标题、求对仗，经常写出一堆自我感觉良好的空话、套话，一直被要求推倒重写。在屡屡碰壁、头破血流之后，心底有个声音越来越强烈：写材料应该可以像制造汽车那样，经过一条完整的生产线，就能写出一篇合格的材料。为了寻找这条“生产线”，自己开始了艰难的实践、探索和思考。笔者曾跟一些学习写材料的年轻朋友说：写材料虽然辛苦，但你们真的很幸运，有一条现成的路摆在面前，不用像当初的自己，摸着石头过河，在迷宫中打转，好不容易找到出口，黄金十年已经过去。

心 得

回顾自己的写作之路，就是从“病急乱投医”开始的，直到“久病成医”。听到有人说，写材料要学马克思主义哲学，就赶紧买一堆马哲著作来啃；听到有人说，写材料要懂逻辑，就买十几本逻辑书苦读；听到有人说，写材料要看《人民日报》，就每天阅读摘抄；听到有人说，写材料要有丰富的知识积累，就恶补经济、管理、哲学、心理学，等等。这样不停折腾，一年、两年、三年……直到2014年的某一天，自己终于感悟到：写不明白的根源是想不明白，想不明白是因为缺乏逻辑。如果离开逻辑思维，空谈格式、修辞、表达，提高写作能力只是水月镜花。



找对了方向，脚步才有意义。经过一番实战和积累，之前看似无用的种种“折腾”，开始发生化学反应、相互融合、自成一格。尤其是在得到 APP 上所学的几十门课程，帮自己推开了跨界融合之门，开始跳出“材料”看“材料”。同时，念念不忘的“幼小衔接”指南——“五子棋”写作法也慢慢成型。这套方法以培养思维能力为切入点，融合唯物辩证法、结构化思维和刻意练习理论，旨在为基层文字工作者提供一份精准的入门“思维导图”。一位朋友看了这本书稿感叹道：“写了十五年材料，看到这套方法，才明白什么是写材料。”

为了推广“五子棋”写作法，2017年7月，笔者开通“小二哥悟”公文写作公众号，分享写材料的所思所悟、酸甜苦辣。三年多来，通过写文章、录视频、作分享，自己对写材料有了更本质、更丰富、更系统的认知，并在此基础上形成书稿雏形。需要说明的是，这套方法源于基层、注重实战，并非教科书式的答案和权威表述，肯定存在不够严谨，甚至有争议之处。毕竟，笔者不是从事公文写作研究的专家学者，写这本书纯属“业余爱好”。只是因为在这条路上“掉坑”实在太多，摔得太疼，忍不住想把这些“坑”标注分享出来。

心 声

基层写材料之路道阻且长，堪称“马拉松”中的“马拉松”。笔者平台低、底子薄，高度和水平非常有限。然而，凡事有失必有得。就像开车那样，习惯用导航，虽然开得又快又顺，司机却不易认路；没有导航，靠自己摸索，虽然跌跌撞撞，却能对每条小路、每个岔路口了如指掌。作为“久病成医”的过来人，自己十分清楚，

在基层文稿写作这条路上，有哪些坑、有哪些岔路、该往哪里走……还在“坑”里的朋友请相信，世界那么大，你今天遇到的坑，早就有人爬出来过，总有人会用更好的方式在做你现在做的事，你要做的只是跟进学习。

相对于那些玄奥高深的阐述，基层同志可能更需要、更喜欢这种沾泥土、带露珠、有温度的“土特产”。相信，在阅读过程中，“原来要如此写材料”的顿悟会伴随始终，满满的获得感将不断刷新认知。然而，“理可顿悟，事须渐修”。方法只是方向和道路，不可能替代脚步。真正有价值的学习，一定是不容易的，可能不乏乐趣，但一定充满困难。千万不要奢望掌握方法之后就是一片通途，甚至一劳永逸。因为，手中的地图再精准、再熟悉，该走的路还是要走，该爬的山还是要爬，该蹚的水还是要蹚，该吃的苦还是要吃。而且，付诸行动后的艰难往往超乎想象。不同之处在于：方法正确会让苦越吃越少，离目标越来越近；方法错误会让苦越吃越多，离目标越来越远。

笔者跟大多基层同人基础相当、经历相似、感受相近，自己能做到的，大家同样可以做到，而且能够做得更好。希望本书能够帮助更多朋友，在写材料征途中精准辨向、行稳致远，轻松度过“懵懂迷茫”的入门期，顺利迈过“呕心沥血”的相持期，在最短时间里得到“会心一笑”的释然与放松。与文稿材料之间，逐渐从“两看相不厌，只有敬亭山”的相对无言、孤独无奈，来到“我见青山多妩媚，料青山见我应如是”的惺惺相惜、彼此成全。

在撰写书稿的过程中，自己不断感悟到：真正的收获都是广结善缘的水到渠成和利人利己的彼此成全。本书得以付梓面世，离不开贵人相助、高人指路。借此机会，向长期指导、鼓励自己的陈利群、金常德两位老师致谢；向原中山市外事侨务局的兄弟姐妹们致



谢；向长期关注支持公众号，热心提供评改例文的朋友们致谢。没有大家，就没有笔者的进步，没有这本书。谢谢。

何剑文

2021年4月



目录



认知篇

第 1 章 写材料的迷茫 / 2

- 1.1 写材料之怕：为什么无奈那么多 / 2
- 1.2 写材料之惑：为什么提高那么难 / 5
- 1.3 写材料之痛：为什么修改那么苦 / 10

第 2 章 写材料的坐标 / 20

- 2.1 写材料是什么？系好文稿写作的第一粒“纽扣” / 20
- 2.2 写材料有什么用？学会用思维画出“工作地图” / 26
- 2.3 好材料“长”什么样？从 iPhone 找到答案 / 35



方法篇

第 3 章 逻辑原理 / 44

- 3.1 掌握归纳法，拥有思维“炼金术” / 44

- 3.2 弄通演绎法，重新理解“自上而下” / 54
- 3.3 理解“MECE法则”，炼成逻辑“火眼金睛” / 62

第4章 方法应用 / 75

- 4.1 学会谋篇布局，用思维拼出“金字塔” / 75
- 4.2 搭建标题架构，“自下而上”还是“自上而下” / 89
- 4.3 制作标题之“规定动作”，如何让表达完整有力 / 97
- 4.4 制作标题之“创新动作”，如何写亮点睛之笔 / 103
- 4.5 开头段“讲故事”，让读者“一见钟情” / 120
- 4.6 做好线性表达，把文字写实写透写活 / 133

第5章 练习积累 / 145

- 5.1 善于精准练习，像运动员那样专业训练 / 145
- 5.2 乐于读报积累，像小蜜蜂那样博采约取 / 153

实战篇

第6章 实操演示 / 176

- 6.1 评改《××市围绕“三自一化”提升社区党建活动效果》 / 176
- 6.2 评改《××市坚持问题导向积极创建非公党建示范点》 / 182
- 6.3 评改《发挥“银发”人才优势谱写科技工作“夕阳红”》 / 187
- 6.4 评改《××区“人民至高无上，患者是我亲友”活动总结》 / 193
- 6.5 评改《××镇动真格出实招整治水环境》 / 200
- 6.6 评改《××镇聚焦“四力”助推乡村振兴》 / 207
- 6.7 评改《推进家事审判改革 促进家事纠纷化解》 / 213
- 6.8 评改《××县打造“四个服务”构建纳税服务新格局》 / 220
- 6.9 评改《“医、药、养”结合守护全民大健康》 / 226
- 6.10 评改《××县强力打好蓝天保卫战》 / 234



第7章 实例点评 / 244

- 7.1 点评《2017年抓基层党建工作述职报告》 / 244
- 7.2 点评《2018年抓基层党建工作述职报告》 / 250
- 7.3 点评《“红色灯塔”引领“绿色发展”
——2019年全市组工会议经验交流材料》 / 254
- 7.4 点评《2019年抓基层党建工作述职报告》 / 260
- 7.5 点评《离任感言》 / 266

第8章 实战延伸 / 272

- 8.1 理解“来料加工”，为申论写作精准导航 / 272
- 8.2 下好“五子棋”，帮你写出高分申论 / 279

附录 实战故事 / 312

- 知道自己“不知道”：一篇材料背后的职场逆袭故事 / 312
- 三次“神转折”，帮我打通写材料的“任督二脉” / 317
- 让认真成为一种天赋——写材料的十年述职报告 / 321

后记 / 330

认知篇

世界观（认识论）蕴含方法论。如何认识写材料这件事，决定着写作方法和方向，如果方向错了，走得越快反而偏离目的地越远。因为对写材料存在诸多认识偏差，许多人不仅没有熟能生巧，反而越写越苦、越写越怕。笔者结合基层写作的实践和体会，尝试“跳出材料看材料”，从逻辑学、产品理论、互联网原理等新的角度，另辟蹊径解读“写材料”，表达一种科学、实用的公文写作观。无用之用，方为大用。“认知篇”虽未介绍具体的写作方法，却是全书最有温度和辨识度的部分，不仅能引起强烈共鸣和深度认同，还有助于系好写材料的“第一颗纽扣”，让广大基层同人在写作路上苦心不苦、流汗不流泪。

第1章

写材料的迷茫



1.1 写材料之怕：为什么无奈那么多

近年来，入职公务员和企事业单位的人员学历普遍提高，但是，“天不怕地不怕，就怕写材料”的问题依旧存在，“宁在前面挨枪炮，不在后面写材料”的心态仍有市场。以笔者所在的外事侨务部门为例，同事们大多是重点院校毕业的“女神”，还有海归研究生，她们在翻译、出访、联络、接待中独当一面、游刃有余。但是，每当要写材料，“女神”就容易变成焦虑的“女神神经”。其实，有类似经历和体会的，不仅仅是这些“女神”们，包括笔者自己在内的很多人，都曾经或者正在被写材料逼得狼狈不堪，主要有以下“症状”。

一、跌入“冰点”，接到任务不知怎么写

通常会遇到这样的情境，快要下班了，或者到了周末、小长假、黄金周前夕，正想着跟家人去哪里玩，突然接到电话，要赶一篇材料，假期后就要交稿。听到这个“不幸”的消息，一切美好计划灰飞烟灭，心情跌入冰点。一方面是因为要加班加点，整个假期都将焦虑不安，不要说出去玩，连睡个好觉都难。另一方面是感到恐慌无助。在写材料还没找到感觉的那几年，每次接到任务都会忍不住



恐慌。自己心里明白，这次又要被狠狠修理折磨一番，整个人急得就像热锅上的蚂蚁。

接着，开始绞尽脑汁、冥思苦想，却因为没有掌握正确的方法，感觉根本无处下手。时间一天天过去，心情一直处于焦虑之中，食之无味，夜不能寐。这个时候，不知道向谁求助，倍感煎熬。

二、逼出“泪点”，稿子上交不知怎么糟

一直拖、拖、拖，直到时间所剩无几，在假期的最后一两天，怀着“横竖是一刀”的心情，硬着头皮写下去。辛辛苦苦通宵达旦，终于憋出几千字，上班后连忙交给领导审阅。其实，上面具体写了什么，是怎么写出来的，连自己都稀里糊涂。稿子交上去，人虽坐在那里，心却一直在稿子上。一边等，一边忐忑不安地想：会不会推倒重写？会不会被领导狠批一顿？时间来来得及吗？一股“凶多吉少”的不祥之感笼罩心头，要命的是往往预感成真。这个过程就像坐在被告席上等待宣判，其中滋味非亲身经历者难以体会。如果遇到期限紧迫的重要文稿，会更加恐慌。至今想来仍心有余悸。

三、击中“痛点”，推倒重写不知怎么改

对初学者来说，综合文稿“一次性通过”的概率堪比买彩票。自己当初经常被领导叫到办公室，告知稿子不合要求，要推倒重写。那一刻，真是欲哭无泪，好不容易加班加点写出来的成果，就这样被完全否定，满满的挫败感。更要命的是，很多时候自己也是一头雾水，不知道怎么改。如果领导思路清晰，那还好一些，会告知问题出在哪里，该如何修改，这种“精确导航”能让自己越改越像样。但是，如果领导只说这也不行、那也不行，就不说怎么样才行，这下麻烦可就大了。

这个时候，执笔者可能会跟领导在修改上产生分歧，甚至有些情绪。但是，修改材料的一大忌讳，就是固执己见，不愿或不能与领导沟通。对此，笔者的体会是：能理解，要改；不能理解，也要改，一边修改一边理解，很多时候稿子改完，也就理解了。这就像爬山，站在不同高度，看到的风景自然不一样，低位者难以想象高位者眼中的世界。此时，正是向领导学习的好机会，要在反复修改中逐渐理解领导的所思所想，一步步提升视野高度和写作能力。笔者曾对科室的小姐姐说：一篇文稿的价值（结果）属于单位，这是分内工作；但是，写这篇稿子的过程则属于自己，修改过程越艰难、越遭罪，体会就越深，收获就越大，进步就越快。

四、遭遇“盲点”，漫漫长路不知怎么熬

费了九牛二虎之力，终于把稿子弄完了，领导签发通过。可是，心里并没有多少兴奋喜悦，反而是心虚恐慌。因为自己只是在懵懵懂懂的状态下，稀里糊涂地完成了任务。虽然这次折腾过关了，其实写材料到底是怎么回事，自己心中还是没谱。下一次接到写作任务，十有八九还会重蹈覆辙，再痛苦一回。身处党政单位和部门，几乎都要跟文字材料打交道，区别只在于频率多少、难度大小而已。如果没有掌握一套科学实用的写作方法，“恐写症”就会如影随形、挥之不去，冰点、泪点、痛点、盲点会循环往复出现，让人狼狈不堪。苦海无边又退无可退，只好在迷茫中硬着头皮走下去。

写材料的成长周期较长，少则两三年，多则三五年，甚至更长时间。这个漫长的过程，就如一个人独自跋涉在陌生荒野，真正让人恐惧的不是遥远、艰难，而是迷茫、无助。如果目标清晰、道路明确，就算路途遥远，也容易坚持下去。反之，如果迷路了，就容



易半途而废、前功尽弃。“师傅领进门，修行靠个人”，在入门阶段，关键要掌握正确的方法，这就非常需要老师帮助树立起一块块路标，让人少走弯路，不走错路。

对基层单位和部门的同人来说，掌握基本的写作方法就能应对日常工作，就像大多数人只需能开车出行，没必要成为专业赛车手一样。遗憾的是，由于教育、观念等原因，并不复杂的写作方法和流程，却成为阻碍许多人前进的那道坎。笔者相信，本书可以帮助朋友们顺利迈过这道坎，走进那扇门，进而登堂入室，走进不一样的“写材料”世界。

1.2 写材料之惑：为什么提高那么难

一直以来，笔者心中都有个大大的问号：写材料是职场的基本技能，并不高深复杂，为什么许多学历高、能力强的朋友，能够在其他领域和岗位如鱼得水，偏偏对写材料束手无策、望而生畏。细究起来，主要有以下三方面原因。

一、课堂上难学

提起写材料，有人会下意识认为，中文系毕业的人能写，其实这是个不小的误区。因为，中文专业的“文”，跟公文的“文”，有很大不同，最突出的是写作对象不同。根据对象不同，写作可以分为两大类。

一是为自己而写。主要指文学创作，如诗歌、散文、戏剧、小说和抒情类的日记体，写这些文章主要是为了抒发内心情感，比较接近中文专业的“文”。在我们的教育中，从小学语文课到大学文学史，往往过于强调文学功能，忽视文字能力。其实，文学只是文

字的一部分，而且不是最重要的部分。文学偏重于审美，更多是属于少数人的追求；文字则更多是应用，是所有人都应该具备的底层通用能力。

二是为别人而写，也就是为沟通而写。目的是传递信息、沟通情感，得到别人认可，主要指应用写作，例如公文写作、申论写作、论文写作、新闻写作等。写作目的不同，思维方式就大不相同，为自己而写，主要靠发散思维、感性思维；为别人而写，主要靠理性思维、逻辑思维。对许多人来说，这两种思维方式代表着截然相反的两个方向，没有经过大量实践，很难同时具备，学了中文专业跟具备写材料能力没有必然联系，更不能画等号。

此外，两者语言风格也不同，文学作品需要想象力、感染力，可以夸张、虚构；应用写作需要讲逻辑，有条理性和说服力，文字表达必须真实客观，不允许夸张虚构，也不可以太感性，不能用诗歌语言去写公文或论文。据媒体报道，曾有某地开人大会议，有干部用一首6000字的五言长诗作报告，引起众多反对质疑之声。不同文体对文字有不同要求。诗歌要合辙押韵，读起来好听；小说要见人见景，栩栩如生。机关公文是为了解决问题，而不是为了抒发文采，展示才华，要用群众听得懂、听得进的语言把工作说明白，把政策说清楚。写材料要坚持“为事而文”，不能把时间精力花在概念、词句、提法的新奇上，以及文章架构的对仗工整上。

然而，从小学到大学，学校都没有教过怎么写材料。中文专业、新闻专业虽然开设了公文写作课程，但是，我们的老师大多是出校门后就直接进校门，到实战一线历练的机会较少。有的老师对党政机关公文，尤其是综合文稿写作认识不够深刻，容易对着书本讲格式、套模板。这种“模板式”教学会产生一种错觉——公文写作靠百度，给以后写材料埋下隐患。因为，通知、请示、函等相



对简单的公文，的确可以模仿格式套路。但是，领导讲话稿、汇报材料、经验交流材料、调研报告、工作总结等基层综合文稿，必须具备思维能力，在拥有翔实素材的基础上，归类分组、概括提炼才能写好。如果盲目使用模板套路，容易走进弯路，事倍功半。

二、单位上难学

毕业后来单位，写材料立即成为日常事项，这个时候却往往没人教你怎么写，除非幸运地遇到懂写材料的领导。同是写材料，机关和基层同志也处于不同起点。一般来说，层级高的单位，干部理论水平相对较高，比较重视文字工作，有着“传帮带”的写作氛围。在这种环境下，写作水平自然容易水涨船高，就像汽车装上导航，不经意间就能开得又快又远。

“上面千条线，下面一根针”，基层干部却很难有这么幸运。一方面，基层干部大多身兼多职，要应对繁重的事务性工作，很难专心写材料。另一方面，部分基层领导的理论水平和写作能力也相对较弱，难以给予有效指导。甚至，有的领导不重视文字工作，觉得业务工作都忙不完，写材料就是摆花架子，做无用功。

开通公众号以后，笔者接触了一些来自全国各地的基层“笔杆子”，他们都非常渴望写好材料，但是，还是遇到自己十多年前遇到的那道难题——由于缺乏针对性指导，写材料入门乏术。即使写了多年材料，还是有不少人在认知的迷宫中徘徊——不知道什么是写材料，该怎么写材料。此情此景让人颇感无奈和感慨。其实，有此困惑的朋友，并不在少数。笔者认为，写材料能力是机关工作的基础技能，在公务员入职、晋升等培训中，都应该补上如何写材料这门重要的基础课、必修课。

三、书本上难学

学校和单位都难以学好写材料，怎么办？只好上网去买一些公文写作书籍、课程和资料。但是，效果仍然不理想。主要表现为“三失”。

首先，失之于“空”，那些厚厚的公文写作类“速成”“范文大全”书籍，兜售各种模板套路、速成秘籍的微信公众号、QQ群里，各种文稿分门别类、一应俱全、明码标价，甚至还分普通客户、VIP客户，俨然成为一门热闹的生意。模仿是人类的天性，也是重要的学习方法。在起步阶段，参照适合的“模板套路”，不失为蹒跚学步的好方法。但是，“模板套路”就如婴儿时的奶嘴和学步车，只是某个特定时期的权宜之计。如果依赖这种路径，容易成为长不大的公文“巨婴”，只能做低附加值的“拼凑组装”，一直停滞在公文写作价值链的最底端。

有的朋友热衷于从网上收藏、下载各种“模板套路”，但往往是“收藏即封藏，粘贴即冷冻”。那些曾经让人暗爽的“收藏、粘贴”，往往并不会“再回首”细读体会。许多人得到的，只是手指按动鼠标时刹那间的快感，以此来缓解内心的焦虑。所以，有人称之为“知识鸦片”——不仅难以从中受益，还容易“上瘾”，让人越来越焦虑。在网上，区区几十块钱就可以买到上千万字的“写作秘籍”，那些“模板套路”少则数十个，多则成百上千个，这么多内容不容易嚼烂，反而滋长了内心的浮躁和焦虑。笔者的体会是，积累素材的最好办法还是亲力亲为、自力更生，在平时读书读报读文中，去发现、体会、摘抄，使之成为一种习惯，用日常积累的涓涓清泉滋养自己，写出好材料自然水到渠成。

其次，失之于“偏”，大部分公文写作书籍或课程，都聚焦在“公



文”二字，主要从公文格式、遣词修辞、行文规定等方面入手，逐一详细介绍15种法定党政公文，却甚少介绍基层常用，也最让人头疼的综合文稿，尤其缺乏对思维方法的介绍。其实，在15种法定党政公文里面，基层主要用到的只有6种，分别是通知、请示、函，议案、报告、纪要，其他9种基本属于下行文，主要适用于高级别机关，基层部门较少用到。百科全书式的公文学习，更适合从事公文理论研究的专家学者，基层同志不需要，也没必要精通每一种公文。因为，学习者通常只会对自己用得上的知识感兴趣，坚持“干什么、学什么，缺什么、补什么”，做到学以致用，才是精准有效的学习。

最后，失之于“高”，有些公文写作书籍的作者是上级机关的“大笔杆”，具有非常深厚的理论功底和很强的写作能力，擅长讲解省市机关文稿的写作方法。但是，综合文稿存在“高低”“虚实”之分：上级机关的文稿侧重“务虚”，注重宏观抽象，在于把政策、理论、方向说明白，用来指导基层实践。基层文稿侧重于“务实”，主要提炼经验、汇报情况，为制定政策、领导决策提供参考，最重要的是把工作说明白，语言要具体平实，不能过于抽象。基层文稿如果盲目套用上级机关的行文方式和表达语言，往往导致千文一面、空洞无物。

笔者对此深有体会：在初学写材料的很长一段日子里，有时领导开会回来说，刚才会议上省市某某领导的讲话很好，文字科室要好好学习，对写好材料有帮助。但是，每当自己拿到这些大材料，只能学习里面的政策理论精神和文字表述技巧，却很难在具体写作方法上得到启发。这个问题困扰自己五六年之久，直到做了公众号，跟朋友们交流多了，对写材料的认识深了，才逐渐明白上下级文稿之间的差异。对处于入门阶段的基层同志来说，只靠琢磨抽象的大

材料，对提高写作能力的帮助有限。

如果要写理论性、政策性、指导性较强的大材料，“大笔杆”的写作之道无疑非常精彩，但可能并不完全适用于基层文稿的“幼小衔接”。因为，对大多数基层同志来说，最重要的不是跑得多快，而是先要学会走路，甚至是爬行。最紧迫的问题不是成为省长、市长、县长的“大秘”，也不是立意高远、高屋建瓴、文采飞扬，而是能够用清晰朴实的语言把工作说明白。在此基础上，有条件、有需要、有兴趣者，可以进一步积累练习、不断提升。

因为从课堂、职场、书本中都难以有效学习，基层同志不会或者写不好材料，其实是正常现象，没有必要对此耿耿于怀，甚至怀疑自己、失去信心。本书介绍的“五子棋”写作法，其原理就如造汽车。一般来说，经过标准生产线制造出来的汽车，都具备汽车的结构、功能和外形。至于造出来的是宾利还是吉利，是奥迪还是奥拓，是宝马还是宝来，就要靠技术积淀和科技含量了。同理，经过“五子棋”步骤写出来的材料，基本就是一篇合格的材料，可以把工作说明白。但是，要更进一步写出优秀的文章，把工作说精彩、说生动，还需要艰苦练习和长期积累。在写材料的进阶路上，没有弯道超车的捷径，只能勤学苦练，一步步攀爬。

1.3 写材料之痛：为什么修改那么苦

不少朋友都有同感：写材料之难不仅在于写，更在于改。绞尽脑汁、通宵达旦写出来的稿子，经常被改到“怀疑人生”。而且，这个过程不是持续三五个月，而是三五年，甚至更长时间，其间很容易陷入疲惫、挫败、沮丧等负面情绪，写材料因此成为倍感煎熬的心灵苦旅。对此，笔者的观点是：我们本是伞兵，生来就是被包



围的；身为文字工作者，文章写出来就是被修改的。

一、接受包围

“伞兵思维”这个概念源于美国101空降师指挥官的一句名言：“伞兵生来就是被包围的。”这句话也是所有进入101空降师的士兵，都要学习的第一课。其意义在于告诉大家：来到这里，想活下来就必须要有正确的世界观；如果你的世界观错了，整个行为方式都是错的，也就是说，如果方向错了，接下来的一切都是错的。文字工作者首先要认识到：文稿修改就如同树木接受修剪，这是成长的必经之路。被修改、被包围、被批评是一种常态、一种必然、一种宿命，如果无视事实、心浮气躁、盲目突围，就会苦上加苦、苦海无边。要突围，首先要接受包围，清晰看到被包围的原因，从中找到突围的方向和路径。写材料为何如此之难？除了前文内容所说的“课堂上难学、单位上难学、书本上难学”，笔者认为还有三方面更深层次的原因。

一是**逻辑不足**。写不明白归根到底是想不明白。许多人觉得写材料难于上青天，主要原因就是逻辑能力不足，对着一大堆素材束手无策。我们从小到大的应试教育偏重于得出标准答案，对逻辑方法的学习和练习不够。而写材料最核心的就是逻辑能力，逻辑能力不足，在其他事务性岗位上可能问题不明显，干工作没有功劳也有苦劳。但是，对于写材料来说，逻辑能力不足就是致命伤，不但没有功劳，连苦劳都没有，只有满满的疲劳。因为，缺乏逻辑，就想不明白；想不明白，就写不明白。大部分人写不好材料的主要原因是思维能力不足，而非文字表达能力缺乏。

二是**心态偏差**。初学者往往特别渴望稿子一次过关，不用重复折腾。在笔者看来这就是一种奢望，其难度不亚于从足球场中圈直

接射门得分。看到自己费尽心思、辛苦熬夜写出来的稿子被改得一塌糊涂，自然会感觉没面子、很难受，甚至有心如刀割的不甘和委屈。其实，产生这些感觉的重要原因是“宜家效应”——投入越多的劳动（情感），就越容易高估物品的价值。人们在宜家购买家具后，需要回到家花很多力气组装，看到亲手组装的家具，会产生一种依恋感和自豪感，喜爱程度就会超过同等品质的其他家具。同理，写作者往往会因为自己投入大量努力和辛劳，从而高估文稿质量和价值。却不知道，这种自我感觉良好，很多时候只是一种错觉。

三是能力差距。一般而言，写作者跟领导者会在思想、阅历和综合能力上存在较大差距。在诸多因素不对称的情况下，要写出领导满意的文章，说出领导想说的话，的确非常不容易。面对这种差距，通常听到的答案是：关起门来做领导——换位思考，假设自己是领导，会怎么想。这句话听上去挺有道理，细细琢磨却有点不靠谱。管理学大师德鲁克说过，领导者做正确的事，管理者正确地做事。领导的主要职责就是站高、望远、定向、带路，其认识高度是理论水平、综合素质的集中体现，这是一种需要长期学习、锻炼、感悟才能形成的核心能力，绝非简单换位思考就能具备。如果跟领导在知识广度、思想深度上差距太远，那就像长波和短波有不同频率一样，不仅难以共鸣，还容易产生杂音、噪声，影响沟通效率和质量。

二、冲出包围

找出问题的过程，也就是找准突围方向的过程，根据上述问题，笔者提出以下三方面突围建议。

一是从认识上突围，学会专注。《孙子兵法》认为，真正善于作战的人，都是先做好自己，让自己不可战胜，然后再等待对手可



以被战胜的时机，这叫“先为不可胜，以待敌之可胜”。“不可胜在己”，立于不败在于自己；“可胜在人”，什么时候可以战胜对手，则在于敌人，不归我管。写材料也是同理，把文章写好了是自己可以做到的，至于领导满不满意，会不会提出批评，那不是自己可以控制的。在很长一段时间内，尽量少去考虑领导是不是重视，会不会得到好处，而是努力考虑一件事——怎样才能把材料写好。说得更实在些，如果写作水平上不去，想什么都没用。

这种专注是做好一件事的基础和前提，想得太多反而会庸人自扰。例如，地面上放一块50厘米宽、5米长的木板，走过去完全没问题。但是，如果把这块木板放在悬崖上，自己还能走过去吗？不能走过去的原因恰恰就是想得太多、杂念太多。怎么才能做到“专注”呢？答案是“鼠目寸光”，就是当面对实实在在的问题和困难，未必要“目光远大”，而是要“鼠目寸光”，只需专注、解决好当前最重要的一件事情，不用考虑周边第二层、第三层的得失好坏，以免患得患失、自乱阵脚。

二是从心理上突围，学会调整。漫长且艰难的写材料之路容易让人产生焦虑、沮丧、失落、无力等负面情绪，如何调整心态，至关重要。这让人想起《从优秀到卓越》一书中斯托克代尔的故事。斯托克代尔是越战后的美国海军上将。他在参加越战时被俘，被关在战俘营长达八年，其间遭受种种虐待，经过各种努力最后成功获释。

著名管理学家吉姆·柯林斯慕名找他做了一次访谈，柯林斯问斯托克代尔，哪些人没能活着离开战俘营。斯托克代尔说，是那些乐天派。斯托克代尔说的“乐天派”，就是那些乐观主义者，他们说圣诞节前自己会出去，圣诞节来了，圣诞节又过了；他们又说，复活节前自己会出去，复活节来了，复活节又过了；然后是感恩节，

然后又是圣诞节，最后他们心碎而死。斯托克代尔总结说：这是一个非常重要的教训——你不能把信念和原则搞混。信念是：你一定能获得成功——这个必胜信念千万不可失去。原则是：你一定要面对最残忍的现实——无论它们是什么。

这种既要保持必胜信念，又要直面残酷现实的心态，称为斯托克代尔悖论。斯托克代尔悖论对调整写材料的心态，有着重要的启发：一方面，掌握正确的方法之后，要相信，经过自己的不懈努力，一定能够把材料写好。另一方面，又不能盲目乐观，过于低估这项工作的难度。因为，能力通常都是在不知不觉中提升，越是重要的东西，滞后效应就越强。这个过程中要乐于接受一篇又一篇材料的锤炼，甘于接受一次又一次修改的痛苦，敢于接受一次又一次失败的打击。既要有丰满的理想，又要接受骨感的现实，做一位脚踏实地的理想主义者。

三是从能力上突围，学会思考。办公室工作大概可以分为两种类型——“领导手脚的延长”和“领导大脑的延伸”，比较常见的是前者，主要指上传下达、左右协调等事务性工作，帮助领导分担琐碎杂务，在领导面前的曝光率可能比较高。

但是，作为文字工作者，还应该有更重要的任务、更高的追求，那就是成为“领导大脑的延伸”。要做到这一点，不仅要善于学习各领域的知识，更需要努力提高归纳概括能力，在全面了解工作的基础上，准确概括工作特点和规律，成为本部门的业务行家，甚至专家。如果能够做到这一点，在文稿中所表达的工作思路，就不会跟领导要求相差太远。所谓“英雄所见略同”，大概就是这个道理。在文字表述上，要善于向《人民日报》《光明日报》等党刊党报吸取养分，做好摘抄、记忆、理解等“笨功夫”，写出让领导眼前一亮，能引起其共鸣的表述。



领导班子特别是“一把手”，是整个单位的核心，工作普遍非常繁忙，在信息海量的互联网时代，很难抽出时间去学习每一篇报道，琢磨每一件事情，研究每一个领域。这个时候，“笔杆子”就要主动承担这个任务，用心做好领导的书童、报童、网童，及时学习最新的精神、最热的知识，把自己对工作的认知和思考融入材料，为领导提供决策参考。这样写出来的材料，不仅能够表达领导所认同的思路，还能激发领导心中的灵感，让其心中已经存在但尚不清晰的思路，更加明确化、系统化。只有成为“领导大脑的延伸”，才能成为创造思想的“笔杆子”，而不是搬运内容的“码字工”。这是个漫长积累的过程，是坐冷板凳的过程，是耐住寂寞的过程，是自我赋能的过程。

三、品味包围

逆境之下，撑得住就是故事，撑不住就是事故。回头看这些年来在写材料中吃的苦、受的罪，自己意外地发现：一些原来面目可憎的东西，居然变得可爱。这种感觉就像是爬山，身处山脚时满眼都是障碍；竭尽全力爬上山顶后，细细品味艰难攀爬的过程，才发现一切都是风景。写材料也是如此，突围之后，自己深深体会到：万物皆有裂痕，那是阳光照进来的地方，文字背后的成长才是最好的馈赠。

一是放下面子。死要面子活受罪，写材料要想进步，就要扔掉毫无用处的“面子”，坦然接受残忍的修改。正如比尔·盖茨所说：“这个世界并不会在意你的自尊，而是要求你在自我感觉良好之前先有所成就。”我们要明白，在自己还没有什么成就之前，没资格也没必要在意自尊，因为世界不会在意一个可有可无者的自尊。一位投资家对创业者说过这样一句话：别想着当独角兽，先做一个打

不死的“小强”。在写作之路上，不仅要装得下饭菜、装得下知识，还要装得下委屈，只有这样，才能走得更远。

当文章需要反复修改，甚至推倒重写的时候，自己唯一能做的就是放下面子、保持平和。如何才能放下面子呢？笔者的经验是：把每一次写作任务都当作学习的过程，把每一次修改都当作进步的机会，把写作动机从“为单位而写”转换到“为自己而学”。当一个人能够以学习成长的心态，而非证明自己、表现自己的心态去写作，就比较容易放下面子，没那么容易受伤。因为对一个学习者来说，不会写或者写不好才是正常的，就算被改得体无完肤，被领导一顿批评，也比较容易接受。其实，当看到文稿被打磨得越来越清晰、越来越精致，心中那点情绪也会烟消云散，取而代之的是浓浓的获得感。从成长角度来说，一个人面对错误的态度，远比错误本身更重要。

当写材料屡战屡败、迷茫无助之时，很容易产生放弃、换岗的念头。这个时候，要明白一个道理：接受和喜欢不仅是一种态度，更是一种能力。其实大部分人都不喜欢第一份工作。不喜欢的原因，主要是缺乏职业素养和职业能力。搞不定工作，经常被领导批评，这种压力和挫折必然带来挫败感和无力感，许多人就会用“不喜欢”来逃避这种无力和恐惧。这时候贸然选择跳槽，很可能会是跳“糟”，只是从一个岗位菜鸟成为另一个岗位菜鸟，只能反复体验入门的挫败感，永远也不会有喜欢的工作。因为，喜欢是一种能力，当你能做好某件事的时候，自然就不会讨厌，进而慢慢接受，变得喜欢。所以，初入职场，或者刚刚转型到一个新领域，要接受被困难包围的宿命，放下毫无价值，也没有必要的“面子”，潜心提升能力、打怪升级，从“不喜欢”做到“喜欢”，起码是“不讨厌”。这个时候才有跳槽的资格，在这个领域积累的能力，才能迁移到其他职



业。就算是天才，本事也不是天生的。只要不是天资太差，吃苦受累总是与长本事成正比。

二是放下过去。有一本畅销书《苦才是人生》，这个书名很大程度说出一个道理：心想事成只是一厢情愿，事与愿违才是人生常态。我们不仅在写材料时常常身陷重围，在职场、家庭、感情、健康等方面，也很难事事如意。从心理学的角度来说，痛苦不能对抗，只能融合。相对于“有容乃大”，笔者更认可“有融乃大”，“化解融合”远比“压抑忍受”更重要。正如物理学上的作用力与反作用力，对抗痛苦的结果，会让痛苦更强烈，从而形成恶性循环。从字面上理解，“忍”是在用刀刃刮自己的心，会让那颗心伤痕累累。如果一味要求自己忍受，负能量会越积越多，忍无可忍就会剧烈爆发，伤人又伤己。

写材料免不了加班熬夜，过度加班再加上其他方面的不如意，容易产生焦虑、压抑，对身心的副作用很大。其实，真正把人重重包围的不是工作，而是负面情绪；真正对人造成杀伤的，不是加班本身，而是对加班的抗拒。一位领导常说：干活干不死人，气才能气死人。在不愿意，又不得不加班的心态下，就容易陷入“越加班、越抗拒、越无力”的心理旋涡。无力感则是导致焦虑，甚至抑郁的“元凶”。千万不要把对外解决问题的心态，转化为对内伤害自己的情绪。

这些年里，自己看了不少关于心理学、哲学类的书籍，直到有一天，无意中看到《治疗密码》这本书，终于明白：无力感和焦虑感也是一种习惯，当人感觉无力的时候，就会触发曾经有过（主要是儿童时期）压抑在内心深处的无力感。有个这样的病例，有个女孩子经历过一场惨烈的车祸，在车祸现场她看到一条红丝巾。虽然女孩的身体并没有受到很大损伤，但是从此之后，不管她在哪个场

合看到红丝巾，都会恐惧、惊颤。因为那一条红丝巾，立即把她带回当初可怕的车祸现场。从这个角度看，“不在同一个地方摔倒”只是美好愿望，“反复在同一个地方摔倒”，反而更接近现实。

自己逐渐认识到，焦虑的主要原因不在于外界，而在于自己；不在于现在，而在于过去，还学会了一些简单有效的“心理按摩”方法。当负面情绪来袭时，自己不再逃避抗拒，而是努力往回看，发现曾经遇到的类似情绪，借此认识自己、疗愈自己。这些感悟让自己突然明白佛教常说的“烦恼即菩提”——困境非我所愿，却是成长所需。负面体验固然难受，却是认识自己的契机。只有与自己的内心握手言和，才能让负面情绪的“肥料”转化为滋养生命的“养分”，才能有更加平和、轻松的心态去工作和生活。人往往只有在遭遇困境和痛苦的时候，才会去思考生命、反思自己。在写材料的过程中，无疑会有许多这样的成长机会。

三是放下坚持。儿童和成年人的学习动机有很大不同，儿童的学习动力大多来自兴趣和要求——学习自己喜欢或者父母要求的东西。由于要应对职场竞争，要谋生发展，成年人的学习动机具有很强的“实用性”“功利性”，其特点是以“得”为先，如果没有“获得感”，学习热情就难以持续。我们没有必要否认和贬低合法正当的利益诉求，因为只有正视利益，才能理性对待利益。如马克思所说：“思想”一旦离开“利益”，就一定会使自己出丑。这种“得”或者说“利益”也有内外之分，外部驱动主要是指为提高职级待遇而开心，内生驱动是指做事情本身就能得到快乐。

首先要承认，外部驱动很重要，是最直接的动力来源。但是，一个人要获得提拔任用，受到多种综合因素的影响，不是自己可以决定的，甚至也不是单位领导可以决定的，比如没有职位空缺就不能提拔某个人。股神巴菲特最看重的投资理念是“能力圈原则”——



能力圈范围大小并不重要，重要的是要很清楚自己的能力圈范围，只做能力圈之内的事情。这对我们的启发是：要清楚自己的能力边界——提拔任用是自己能力圈之外的事情，写好材料则是自己能力圈之内的事情。

观念创造实相，你对生活微笑，生活便对你微笑，写材料也是如此。当逐渐做到专注，浮躁、烦躁就会减少，每当写出有思想、有生命、有温度的文字，心中就会涌起一股欣慰感和愉悦感，进入类似“心流”的状态。随着学习、实践和思考的不断深入，心底念念不忘的“幼小衔接”指南也逐渐成型。这个既有意思，又有意义的事情，也打开了自己成长路上的另一扇门，里面别有洞天、更加精彩。

此外，当自己能为团队作出贡献，感受到领导和同事们发自内心的认可和尊重，内心也会涌起一种“被需要”的连接感、存在感和归属感。到了这个时候，就会对以往的种种磨难和艰辛逐渐释怀。我国神经外科大师王忠诚院士说过：我今天的技术和成就是病人用生命换来的，我最要感谢的是病人。作为医生，应该感恩病人，感谢治疗实践对自身的磨炼。作为文字工作者，我们要感恩写材料，不仅让自己有一份体面的工作，还有一股源源不断的精神之泉，滋养生命成长。

这让我想起吴伯凡老师对于“爱”和“恨”的经典解释——如果觉得你欠别人，就是爱；如果觉得别人欠你，就是恨，用“爱”的心态去面对，就会增加许多快乐，工作、生活都是如此。因为，世上没有不快乐的坚持，如果能在坚持中获得快乐，也就可以放下坚持、享受坚持，让写作本身成为最好的馈赠。