

机关工作指南

机关有机关丛书（套装共3册）





办会有

招法

4步就能办好会

杨冰◎编

图文版

红旗出版社

第1步 定盘子——确定议题

我们组织任何一种会议，都应有一个“盘子”。这个“盘子”，就是确定议题。这一步骤中，主要有以下几个方面的工作：

一、会议的发起有动议

没有无缘无故的会。既然组织开会，总得有个动议，这个动议就是为何开会？需不需要开？起因是什么？动机是什么？要达到什么目的？

有的会议涉及几个部门，跨不同行业，组织好一个会议实在不容易。酝酿和发动是关键的一步。对于一些经济、技术、文教领域里的业务性会议，其酝酿和发动与人大、政协、党代表等会议不同，起因、动机、首先倡导者也不相同：

有的会议来自上面：某位领导指示，或在某个重要会议上提出要召开某种会议；

有的会议来自下面：基层提出一些问题，或在实际工作中出现了新形势、新问题，迫切需要召开某种范围内的会议进行研究，这种会议的动议来自基层，首先倡导者或是基层单位，或是某个具体主管部门；

有的则来自其他缘由：某项工作开创多少周年了，其工作发展到新的时期，需要总结提高，需要开个带有庆祝、纪念意义的会议，而目的在于做好新形势下的工作，因而往往带有经验交流或总结性质；

有的则是例会：年终工作总结大会、经济工作会议等几乎每年在固定时间内召开。当然，每次会议的重点或侧重面也有所不同。发动这种会议都是来自上面。

这里要讲的会议的酝酿和发动工作主要是来自基层的、由具体主管部门发起的会议。

开会是有必要的。如果想推动工作，或总结提高我们的工作，或贯彻一项新的意图，或开辟一项新的工作，或贯彻上级的精神，就不能不开会。

若是上级指示要开会，只要按上级的旨意去筹备就是。当然参与筹备的成员也要发挥其主观能动性，把筹备工作做好，将上级的精神通过会议传达落实到基层去。

若是从基层反映上来的意见，由具体的部门提出的开会动议，其筹

备发动工作就相对复杂些，工作也多些，甚至需要有关人员奔走呼吁。要将来自基层的意见、开会的动议变成领导机关的意志，变为领导机关的动议（或决议），这就需要写报告，请上级批准召开这个会议，甚至是代领导机关起草开会通知，即以机关的名义或以几个部门领导机关的名义召集会议，这样的会议更具有权威性，会议形成的决议性内容也更具有号召力和推动力。

为了使领导机关或几个部门各自的上级领导机关，支持并批准开会的动议，就要事先酝酿出开会的宗旨，提出开会的必要性、可行性等，即写出会议的方案。

二、会议的议题要确定

开会是一种重要的工作方式。会议目标决定会议议题，会议议题为会议目标服务。一般说来，会议议题的来源主要有几个方面：

- （1）来自上级机关和领导安排的事项。
- （2）来自下级单位和部门提交的、需要以会议形式进行研究和决定的事项。
- （3）通过调研向有关单位和部门搜集来的、需要进行研究和决定的事项。
- （4）有重要事情需要集中传达。
- （5）有问题需要多个部门或单位协调解决。

具体说来，确定议题有以下几个方面的要求：

一是明确会议目标。要根据会议的目标确定会议议题，把为实现会议目标服务的议题列入会议研究和讨论的范畴，而与会议目标无关或偏离会议目标的议题就应当舍弃。任何会议，都不存在没有议题的会议目标，也不允许存在脱离会议目标的议题。

二是衡量议题价值。一般来讲，凡是属于影响全局工作的议题，都是有较大价值的议题，可以列入会议研究和讨论的范畴；而只对局部工作产生影响，或本应当由基层部门或个人分工负责解决的问题，则属于无价值或价值不大的议题，不应列入会议研究和讨论的范畴。

三是把握可行性原则。议题的可行性是指议题中所涉及的需要解决的问题应当具备解决的初步条件，如果把背景不清、解决条件不成熟的议题提交会议研究和讨论，将会出现议而难决、决而难行的情况。这就要求在确定和提交议题之前进行必要的调查研究，对拟提议题的背景情况和解决条件进行审核，去掉那些目前还不具备解决条件的议题。

四是议题具体明了。议题的明确清晰对于提高会议效率、保证会议质量非常重要。议题的表述要简洁明了，不能抽象空洞，不能啰唆杂

查；要提供相关的说明性材料，以便于参会人员在讨论和决策时参考。明确的议题是形成会议决议的前提之一，所以会议议题切不可含混不清，无边无际。

五是议题安排适量可控。一次会议议题的数量必须有一定的限度，要根据会议时间的长短对议题数量进行严格控制，不要在一次会议上罗列多个议题，这样在有限的时间内可能会导致议而不透，或者使会议时间变得冗长，无法让参会人员集中精力来开会。一次会议议题既不能安排过多，也不能太少。过多，因与会人员的精力所限，可能议得不深不透，从而难以统一思想认识，议而不决，使会议收不到应有的效果。太少，又会使会议过于松散，浪费时间。当会议议题较多时，要注意分清主次和轻重缓急。一般情况下，重要的和急需解决的问题，应当安排在前面，一般性问题放在后面。因为会议前期人们的精力比较充沛，议事效率较高，把重要的和急需解决的问题放在前面，便于集中精力研究解决。有时有些议题虽然很重要，但议决的难度较大，可按先易后难的原则放在后面，先议比较容易解决的问题，以提高议事效率。

六是议题尽量相近。一次会议上的议题应当存在内在联系，尽量将那些内容相近、相互关联的议题放在一起研究和讨论。尤其要将最重要的、最紧急的议题排列在最前面，有利于相关单位、部门和人员共同协商，也有利于集中精力突破重点，同时也有助于减少不必要的参会人员，避免会议规模无限地扩大。如果在一次会议上安排几个不相关的问题，跳跃性太大，势必会影响会议的效果，更达不到会议的目的。

会议议题一般应当由领导或领导集体确定，会务工作人员应当根据领导的意图，负责收集议题，并根据轻重缓急排出顺序，向领导提出建议，供领导决断。有些会议，如党、团组织的代表大会的议题，要通过法定的程序来确定。

三、会议的形式要恰当

弄清了会议的议题或会议要解决什么问题，达到什么目的，决定开会之后，就可以确定会议的形式。

例如，是召开工作会议，还是召开座谈会；是召开调查会，还是召开报告会。这由会议要解决什么问题和通过什么具体的会议方式解决这两点来决定。

确定了召开什么形式的会议，才能确定会议的规模、会议的时间和会期、会址、会议的名称等。该开工作会议，部署工作，提出要求，就不能开成座谈会，那就实现不了会议的目的。

四、会议的规模要适中

会议的规模适中，就是参会人数要严格控制，主要是控制会议出席人员（正式代表）、特邀代表、列席人员、工作人员和服务人员的数量。

要坚持能少则少的原则。限定出席人员，是为了避免与会议议题无关的人或对会议起消极作用的人到会。但对于法定与会人，就要按照特定的法律、法规、组织章程或会议规则赋予与会人的与会权利，并以此作为统计会议人数的依据。没有特殊情况或不经固定的组织程序，任何人都不可随意剥夺法定与会人的与会权利。例如，任何一种形式的代表大会的召开，都要严格按照有关的组织法或组织条例，确定会议代表名额，不可随意扩大或缩小范围。

除此之外，各种形式的专题会议或工作会议的参加人数，由会议的组织部门依情况自行掌握，以严格控制为原则。对特邀代表、列席代表和其他来宾的限定，主要的原则是人员不可过多，避免喧宾夺主和使会议负担过重。对会议工作人员和服务人员的限定，应参照会议等级的标准来执行，尽量不要超员，以避免加重会议负担。

具体规模，参见附录三《中央和国家机关会议费管理办法》（2016版）。

五、会议的时间要合理

会议时间是会议从正式开始至结束的时间长度。会期既包括会议实际进行的时间，也包括在会议进行过程中的休会时间。会议的时间要合理适度。

（一）选择召开会议的时间

（1）选择召开会议的时间要保证有充分的准备时间。任何会议都有或多或少的相关工作内容要准备，大中型会议的准备工作的更不必说，只有准备充分，会议才能顺利召开。选择具体召开时间时，要考虑给会议组织者的准备工作留出足够的时间，也要给参会人员以相应的准备时间。

（2）选择召开会议的时间要方便参会人员参加出席。召开会议的时间应当尽量和参会人员协调，以确保在规定范围内能有更多的人前来参会。如果参会人数不足，就很难达成共识，作出决议。特别是会议的核心人物能否到会，对会议的成败起着关键作用。其他参会人员的积极参与也是实现会议目标的保证。尤其需要说明的是，节假日往往是人们不愿意外出参加会议的日子，应该尽量避免在节假日安排会议。

（3）选择召开会议的时间要有利于工作的开展。除非极特殊情况，召开会议的时间不能影响日常的正常工作，而是应该有利于并促进日常工作的开展。如单位内部每周的行政办公例会，一般选择在周一或周五举行，就有利于新一周或下一周工作的有序进行。而工作总结会一定要安排在工作完成之后召开。

（4）选择召开会议的时间要考虑自然因素影响。有些会议的召开时间受自然因素影响较大，如一些在露天活动的集会，就要充分考虑举办地点的气候变化和当天的具体天气情况，否则会增加会议活动举办难度，影响参会人员的情绪，当然也会影响会议的效果。

有些会议还要考虑举办时间的意义，如纪念性会议放在纪念日最有意义。此外，会议时间还要符合人的生理规律等，既不能太早，也不能太晚。

（二）确定长短适中的会期

会期指整个会议所需要的时间长短，是半天、一天，还是三天、五天等。适中的会期要保证能够在规定的时间内完成所有议程的要求，既不拖沓，也不过于紧张。确定会期一要考虑议题多少。一般说来，会议议题较多时，会期安排可以适当长一些；会议议题较少时，会期安排则要短一些。二要考虑议程繁简。不同性质的会议有不同的会议程序，议程繁简不同，使用的时间量也不一样，影响会期的长短，要考虑进去。三要注意松弛有度。会期既不要太紧张，也不要太松散，尽量做到张弛有度。四要控制会议成本。一般来说，会议越短，成本就越低。因而，应尽量压缩时间，降低成本，提高效率。

具体会期的长短，参见附录三《中央和国家机关会议费管理办法》（2016版）。

六、会议的地点要合适

开会，必然就有个开会地点，在哪里开会最合适，就是会议地址的选择问题。总的原则就是以方便与会者到会、离会为主。一般应考虑到以下因素：

一是会场大小是否适中。会场过大，显得松散；过小，又显得拥挤。要使与会者的座位之间有一定的空隙，方便出入。会场中要留有过道，便于与会者和服务人员出入。

二是会场地点是否适中。会场要尽量离与会者的住所近一点，以免奔波之劳。大中型会议的与会者如果集中居住在宾馆、招待所，那么会场就应当选在宾馆或招待所。如果与会者分散居住，那么会场应当选在离大多数与会者住所较近的地方。

三是会场附属设施是否齐全。会场的附属设施包括照明设备、音响设备、通信设备、放映设备、计算机、打印设备、空调设备、桌椅设备、卫生设施及安全设施等。会场外部配置，如停车场、电梯、房间、餐厅等。这些配置对保证会议质量、提升会议服务都至关重要。而会场的装潢设计，对于很多会议来讲又是提升会议规格与档次的必要体现。

四是考虑交通是否便利。会议举办场所必须要让主办方和参会人员方便前往，一般设在和参会人员办公地点或住宿地点靠近的地方，交通方面便利又安全，避免路途太远或交通拥挤堵塞导致往返路程费时费力。对于参会人员来讲，如果不是特殊情况，住宿与开会在一起是最合适的了。

五是环境是否舒适。一般来讲，会议举办场所应当尽量避免选择在闹市区、工厂区。闹市区虽然交通方便，但嘈杂的环境无法保证会场周围的安静，同时闹市区的空气往往也较为浑浊；工厂区同样可能会有噪声源和污染源，这些对参会人员的情绪会有负面影响，进而影响会议的质量。环境的舒适还包括会议举办场所内部，如室内温度是否舒适、光线是否充足、空气是否流通等。

六是成本是否合理。租用会议中心、宾馆、饭店等作为会议举办场所，必然要涉及根据需要租用大小各种会议室及相应设施设备等问题，而不同的举办场所其租金不同，选择和确定会议场所时就要考虑这些问

题。一般来讲，应当本着经济实用的原则去选定会议场所，能用简易会场的，不用高级会场，以期在保证实现会议目标的前提下节约会议开支。

七是服务是否周全。会议举办过程中，各种会议服务除了依靠会议举办方自身的组织人员外，大量的服务工作，如会场导引、票证查验、茶水提供、就餐服务及住宿服务等，还要依靠会议举办场所的工作人员或服务人员来协助。这些人员的服务态度、服务水平也是会议组织是否到位的体现。因此选择会议举办场所时，对此也不能忽视。

另外，如果会议对保密性要求很高，还要注意考虑选择保密性好的会议场所，确保做好会议保密工作。

会务工作人员根据领导的要求，可以对拟选择的会议场所进行考察比较，最后选择综合条件最好的一个。然后逐级上报领导，请领导定夺。

值得特别注意的是，对于会议地点的选择，中共中央办公厅、国务院办公厅专门下发了《关于严禁党政机关到风景名胜区开会的通知》，禁止去21个风景名胜区召开会议，具体内容详见附录四。

七、会议前的初步准备

不同的会议，议程是不同的，会议应准备的事项当然也不相同。这要根据会议的性质决定。同样，会议材料的准备也是如此。会议上的领导讲话稿、发言稿、典型材料等都必须按照会议的宗旨进行准备。同时，要拟订一个比较具体的收集、编写、起草计划，包括下基层调查研究，通知重点单位准备材料等。

以上几个方面，大多是机关工作人员根据领导意图，提出建议，请领导定夺，也有时是领导决定，机关制订具体方案去执行。机关工作人员需要根据不同的情况，采取不同的方法去办理。但总的原则就是，开出高效的会议，可开可不开的会议，坚决不开。

第2步

“搭好台”——会前筹备

一、把会议方案策划好

策划会议方案，是会议生命力的所在。从一定意义上来说，独具匠心的会议策划是会议成功的前提。一个好的会议策划，实际上已使会议成功了一半。

（一）会议筹划的基本要点

会议方案的策划基本要求就是有的放矢，具体明确。我们要搞清楚召开一个什么样的会议？为什么开？要解决什么问题？或贯彻什么精神？宣传什么思想观点？谁来筹划？

因而，会议要有明确的宗旨。这是会议能否取得成功的关键。

会议策划方案应明确以下问题：

- (1) 会议的名称是什么？
- (2) 会议的主要任务是什么？
- (3) 会议的议题是什么？
- (4) 会议的形式或程序是什么？
- (5) 会议的规模有多大？
- (6) 会期计划多长时间？
- (7) 预计何时召开会议较为妥当？
- (8) 会议的日程如何安排？
- (9) 参加会议的都有哪些人？
- (10) 在什么地方召开合适？
- (11) 需要多大的场地？
- (12) 以前开过这样的会议吗？结果如何？
- (13) 会议预算是多少？
- (14) 与会者对费用开支很在意吗？
- (15) 谁来制作会议邀请函？
- (16) 会议需要向与会者打印相关资料吗？
- (17) 会议的发言人有哪些？
- (18) 会议需要什么样的视听设备？
- (19) 需要食品、饮料的酒会、招待会有几次？
- (20) 打算为与会者安排一些特别活动吗？

以上这些问题初步了解后，便可正式开展会议策划。

（二）会议筹备方案的策划

会议筹备方案是对所要举办的会议进行总体安排的策划文案，是会议预案的一种。

1.会议总体方案的基本内容

（1）会议的名称。会议名称的确定一般采用揭示会议主题、主办方、功能、与会者、范围、时间和届次、地点、方式等特征的方法。此外还便于会议通知、会场布置、会议记录、会议的宣传报道等。确定会议名称的基本方法是揭示会议的主要特征。一要揭示会议内容特征。如“庆祝中华人民共和国成立70周年大会”“作风整治工作动员大会”“纪念红军长征胜利70周年座谈会”。二要揭示会议性质特征。如“××表彰大会”“××总结交流会”。三要揭示与会者身份特征。如“中国共产党××委员会第×届第×次全体会议”“××军人代表大会”。四要揭示会议方式特征。如“××××现场会”“××观摩会”“××茶话会”等等。确定会议名称应当用全称。会议的正式文件、会议记录一律要写会议全称，会议简报、宣传报道可以写规范化、习惯性会议简称，如将“第八届第三次全体会议”简称为“八届三次全会”。

（2）会议的目标和指导思想。

（3）会议的主题、议题和议程。

（4）会议的对象、规格和规模。会议对象要分清正式成员、列席成员、特邀成员、旁听成员。

（5）会议的时间。包括会议时机的选择，会议的起讫时间，会期和日程安排。

（6）会议的地点。一是选择合适的举办地，如国际性会议要考虑选择在什么国家（地区）以及什么城市举行；二是选择合适的场馆（包括会场、宾馆的规格及布置要求等）。

（7）主办、协办单位以及拟设立的会议组织机构，如主席团、组织委员会、指导委员会、执行委员会、学术委员会、秘书处、筹备组的

构成等。

（8）会议的举行方式、配套活动以及辅助活动的日程安排，如参观、游览、娱乐、聚餐等。

（9）会议的接待、后勤保障措施和技术手段。

（10）会议宣传方式，如召开新闻发布会、编写会议简报、邀请记者采访、发送新闻稿件等。

（11）会议经费的预算以及筹集经费的渠道和方式。

（12）其他应当说明事项。

2.会议总体方案的结构与写法

（1）标题。写明会议的全称和策划或方案（预案），如“×市深化经济改革会议筹备（总体）方案”，总体二字也可以不写。

（2）主送机关。直接上报上级机关，应当写明上级机关的名称。以请示的附件上报的，可不写主送机关。

（3）正文。正文部分应该逐项写明总体方案的具体内容，结构安排上一般采用序号加上小标题的结构体例。开头部分可用一段文字写明制订方案的目的和依据，然后用序号编排各个层次。表述有两种方法：一种是详述法，详细表述各项具体安排。另一种是简述法，对所涉及的各项计划用原则性的安排，具体实施的要求通过各个专题策划文案来表述。直接报请批准的方案，结尾处要写“以上方案请审批”等字样。正文写作要总揽全局、目标清楚、思路清晰、分工明确、综合协调。

具体包括以下内容：前言，会议目的，会议主题，会议时间，会议地点，参加人员，会议内容，会议议程，会场布置，职责分工，筹备工作计划（以表格形式，列清序号、工作内容、完成时间、负责部门、责任人等），费用预算，其他注意事项等。

（4）附件。如有附件，在正文下方写明附件的名称和序号。

（5）落款。署制定机构名称。经审批下发执行的总体方案也可署审批机关的名称。

（6）成文时间。写正式提交的日期。

【会议筹备工作方案范例】

××局创建服务型机关经验交流会筹备工作建议方案

（局党委办公室）

一、会议名称：××局创建服务型机关经验交流会

二、会议时间：××××年×月××日，会期1天

三、会议地点：××局招待所二楼大会议室

四、参加人员：（预计100人）

1.局党政工领导（7人，2位副局长在外地出差，不能参会）

2.局属各单位党政负责人、工会主席、团委书记（69人）

3.局机关各部门负责人（24人）

五、会议的主要任务

1.交流我局开展创建服务型机关活动经验。

2.表彰在创建活动中涌现出的先进集体和先进个人。

3.局党委对转变机关干部作风、服务大局、服务基层，实现全年生产经营目标作出部署、提出要求。

六、会议文件

1.经验交流材料

（1）基建设备处：《以基层需求为导向，推进重点工程建设》

（2）运输公司党委：《创建服务型机关的做法和体会》

（3）局直属机关党委：《深入基层、深入群众，做好职工思想政

治工作》

（4）后勤服务中心：《以服务为宗旨，为实现全年生产经营目标提供有力保障》

2.局党委文件：《关于深入推进创建服务型机关活动，实现全年生产经营目标的意见》（草稿）

3.局党委书记讲话稿

4.局长总结讲话稿

5.局党委副书记主持词

七、会议日程

时 间		内 容	主持人	会议地点
××月 ××日	8:00	全体会议： 1.宣读表彰决定，表彰先进单位和先进个人（局领导颁奖）。 2.大会经验交流（每个单位发言限时15分钟）	党委副书记	招待所二楼 大会议室
××月 ××日	8:00	(1) 基建设备处×××发言 (2) 运输公司党委×××发言 (3) 局直属机关党委×××发言 (4) 后勤服务中心×××发言	党委副书记	招待所二楼 大会议室
	14:00	分组讨论内容： 1.党委书记讲话 2.局党委《关于深入推进创建服务型机关活动，实现全年生产经营目标的意见》（草稿）	各组召集人	见分组表
	17:00	局长作会议总结	党委副书记	招待所二楼 大会议室
	18:00	散会		

八、住宿房间安排

驻外地单位的与会人员原则上每人1个标准间，局领导和局机关与会人员不安排住宿，会务工作人员每2人1个标准间。

九、会场安排

1.主会场：招待所二楼大会议室。分组讨论会议室4个（三楼第一、第二会议室，四楼第四、第五会议室）。

2.主会场布置（报告会形式）

（1）主席台：7人，摆放座签，3个话筒，7个座椅；1张发言桌，配话筒、茶杯。

（2）台下：课桌式、茶杯、座签。

第1排：左侧预留，安排受表彰人员和经验交流发言人。

第1排右侧、第2排至第9排：按局自然顺序排列。

第10排：会务工作人员。

（3）会标：××局创建服务型机关经验交流会（宋体字加粗）。

（4）主会场后边标语（用党委书记讲话标题）。

（5）会场音响（招待所负责）。

十、会务组织

会议成立会务组、文件组、服务组。

1.会务组

负责人：局办公室主任。

成员：由局办公室负责从机关各部门抽调5人。

联络员：从会务组成员中选配。职责：分发文件、讨论记录。（准备记录本和笔）

主要任务：负责拟发会议通知、编制会序册和座位表、与会人员接送住宿和用餐安排（就餐时间确定）、布置会场、会议录音、制作座签、组织分组、分发会议文件、登记返程车票、车辆提供、会议报到、会议值班、编制经费预算、处理会间相关事务等。

2.文件组

负责人：局办公室分管副主任。

成员：局办秘书科、直属机关党委宣传部共3人。

主要任务：负责起草局领导讲话稿、准备会议审议的局党委《关于深入推进创建服务型机关活动，实现全年生产经营目标的意见》（草稿）110份、起草主持词、审定会议发言材料以及其他文字资料，如会议讨论记录等，确定文件印数（110份）。

3.服务组

组长：招待所所长。

成员：以招待所工作人员为主，同时从会务组抽调部分人员配合。

主要任务：

- （1）编制与会人员接送站计划并组织接送站。
- （2）组织会议报到。
- （3）分发会议文件，文件归档。
- （4）准备会议文件袋（档案袋、文具）。
- （5）会议返程票务。
- （6）编制会议预算和会议收费（住宿费每人180元，伙食费每人50元，工作人员不交住宿费）。
- （7）编制住宿房间图。
- （8）安排会议用餐（审定菜单、餐厅准备等，注意回民餐）。
- （9）招待所客房准备。
- （10）车辆准备及停车位。
- （11）协调解决会议生活服务方面的相关事务。

十一、会议经费

本次会议执行我局二类会议开支标准，并据此编制费用预算，预计不超过20万元。

十二、请示事项

1.上午大会是否安排局机关全体工作人员听会，如安排需在局会议室提前调试会场音像传输设备。

2.确定会议主持人。

3.确定收费标准。

4.局工会通知，会议结束后接着开工会主席座谈会，预留招待所三楼中型会议室，时间待定。

××××年××月××日

会议筹备进度计划表（示意）

一级分工	二级分工	具体活动	责任人	任务目标	时间节点
会前筹备	会议计划	制订会议计划	A	形成会议计划	会前6周
		起草会议方案	B	形成会议方案	会前5周
		报请会议方案	B	批复会议方案	会前4周
		制定会议议程	C	形成会议议程	会前3周
		制定会议日程	C	形成会议日程	会前3周
	会议机构				
	会议经费				
	会场布置				
	会议文件				

二、把会务机构建好

会议筹备阶段的主要工作之一就是组建会务机构。这是保证会议顺利进行的前提。一般来讲，大中型会议都应当成立相应的会务工作机构，由有经验、有责任心的成员组成。明确职责分工，做到人有专职，事有专人，既分工负责，又协调配合，这样才能够保证会议筹备工作及整个会议的组织管理有条不紊地进行。

（一）会务机构的设置原则

设置原则	具体说明
因机构而设置	会议具体工作机构的设置与职责分配要根据会议的性质、规模、要求等灵活设置，有必要则设置，无必要则不设置。
因职责而设置	每个会务工作机构的职责分配要根据实际进行划分，一旦分工，就要职责分明，防止在具体工作中出现互相推诿的现象。
因高效而设置	一般来讲，在能够满足会务工作需要的前提下，会务工作机构设置要坚持精干高效。机构和人员宜少不宜多，避免出现机构臃肿、人员庞杂、人浮于事的局面。

（二）会务机构的设置形式

会议规模与办会机构设置

会议规模	办会机构设置
规模较小，组织工作较为简单	会务组
规模较大，组织工作较为复杂	秘书处：会务组、后勤组、秘书组、材料组、宣传组、技术组、保卫组
重大会议，组织工作十分复杂	领导机构（组委会、主席团） 执行机构（秘书处）：会务组、后勤组……

1.按存在时间设置

（1）常设的会务工作机构。这类会务工作机构是专门为领导机关日常的工作会议所设置的常设工作机构。如一些领导机关内部设立的会务处、会务科、会务组一类的职能部门，主要任务就是为领导机关安排或承办一些例行的工作会议。

（2）临时的会务工作机构。这类会务工作机构是为筹备和组织特定的会议而临时组建的会务工作机构。如常见的××××会议筹委会、××××会议组委会、××××会议筹备工作组、××××会议筹备办公室等，根据需要其内部还可以分设秘书、宣传、保卫、后勤等分支机构。会议结束后，临时的会务工作机构随之撤销。

2.按会议规模设置

（1）大型会议会务工作机构。这类会务工作机构一般分为三个层级，第一级是大会筹备（或组织）委员会，其负责人即是大会负责人；第二级是大会筹备或组织委员会办公室，其负责人即是筹备或组织委员会的组成人员；第三级是各个职能处（组），如秘书处、宣传处、外联处、保卫处、生活服务处等，其负责人是筹委会办公室的组成人员。

（2）中型会议会务工作机构。这类会务工作机构一般分为两个层级，第一级是会议筹备或组织办公室，第二级是秘书组、宣传组、保卫组、生活服务组等。

（3）小型会议会务工作机构。这类会务工作机构一般只有会议秘书组（或会务组）一级办事机构，由会议领导指定一个人牵头负责，并根据会务工作内容配备适当的人员，共同完成会议筹备工作的有关事宜。

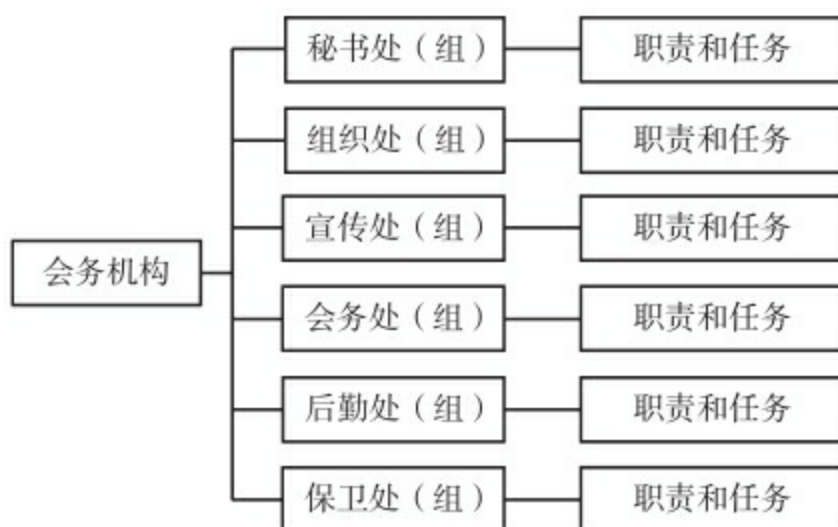
（三）会务人员的职务名称

设立秘书处的大中型会议，其会务秘书部门的负责人，一般称为秘书长和副秘书长，如会务秘书机构称为会务办公室，其负责人称为主任和副主任。大会秘书处（或办公室）下设立的会务、简报、后勤、保卫等处（组）的负责人，分别称为会务处处（组）长、简报处处（组）长、后勤处处（组）长、保卫处处（组）长等。

设立会务秘书组的小型会议，会务秘书部门负责人一般称为秘书组组长和副组长，下设若干名秘书分管各项会务工作。有的党政机关、企事业单位的小型会议，常常由办公室或领导指定一名秘书负责会务工作，这名秘书的身份、称呼与平时一样。

（四）会务机构的具体分工

大中型会议一旦成立分级的会务工作机构，就要做好具体工作机构的设置，做好分工，确定职责。常见的会务工作机构分工列举如下：



1.秘书处（组）

主要负责会议文字工作，如负责会议报告、讲话稿及其他重要文件的起草，修改，印刷，发送等；负责编发会议简报、会议纪要等；负责会议期间领导交办的事项。

2.组织处（组）

主要负责会议代表资格审查，编制代表名册；负责承办选举方面的事宜，如起草选举办法、编制选举程序、拟制候选人名单及情况介绍等；负责参会人员的编组、签到等。

3.宣传处（组）

主要负责与新闻单位联系对会议情况作宣传报道。一般负责会议的新闻发布、宣传报道事宜，负责组织、安排、协调记者的采访活动，负责录音、录像等工作。

4.会务处（组）

它是所有工作机构中最为重要的小组。主要负责会议活动方面的有关事宜，如制发会议通知、布置会场、协调会议活动等；负责制发会议证件、印发与清退会议材料等工作；负责会议值班、联络、来访接待等工作；负责会议秘书处（组）交办的事宜。

5.后勤处（组）

它是为需要安排住会的会议而特设的工作机构。主要负责会议食宿、用车、医疗、生活用品供应；负责参会人员迎送工作；负责返程票购买等工作；负责会议财务管理。

6.保卫处（组）

它是对特定的会议实施安全警卫的工作机构。主要负责会场、住地及外出活动的安全保卫工作；负责会场、住地的车辆疏导；负责会议保密工作，协助会务处（组）查验证件等。

具体筹备中，要根据需要来设立有利于会议组织的工作机构。各处（组）确定后，要对每位会务人员的工作分工予以明确，也可形成分工明细表。

会务处（组）筹办人员对会议所需的各项准备工作，要按照内容或承办部门归类，按时间排出顺序，列出共有多少项工作，每项工作拟由哪个部门或个人负责，以及各项工作的基本要求、完成的时限等。这样做可以使分管会务的领导和具体办事人员心中有数，避免忙乱和疏漏。

三、把会议机构协调好

大型会议会务工作任务重，服务保障的部门多，会务工作机构要召开会议筹办工作协调会。

（一）协调会的内容

由于办会人员来自不同单位，因而，会议筹办机构要定期召开协调会。

（1）传达或印发领导审定的会议方案。

（2）指定秘书处（组）、组织处（组）、宣传处（组）、会务处（组）、后勤处（组）、保卫处（组）各组负责人，明确各组或各人的任务。

（3）研究和补充《会务工作实施计划》。

（4）协调一些交叉和难度较大的工作。

（5）提出要求，明确分工，责任到处（组）到人。

（二）注意事项

较小规模的会议，一般不需要成立会议筹备机构，只需要指定个别人员负责有关准备工作即可。

另外，会议筹备机构在会议期间，每晚固定时间召开碰头会，总结讲评一天的会务工作，查找薄弱环节，改进服务质量。

四、把会议文件准备好

会议文件的准备工作主要是起草和印发。起草的文件主要有开幕词、讲话稿、工作报告、决议草案。有的是秘书人员负责起草，有的是由秘书协助领导起草，有的是由秘书配合业务部门起草。承担文件起草的秘书应了解会议宗旨和会议的全面情况，紧紧围绕会议中心，力争较好地完成任务。

由于会议的内容各不相同，每次会议要准备的文件材料也不同。

一般的会议都要准备会议议程、主持词和领导讲话稿等，有些会议要讨论研究某些问题，有些会议要研究工作计划和规章制度等。这都需要准备相应的议题、讨论稿等文字材料。工作人员要事先准备好会议需要的材料，有的还要提前印发。

会议文件材料有些是领导亲自动笔，有些是由机关干部执笔，一些大型会议、重要的会议一般由材料组负责起草。拟稿人应正确领会领导的意图，把握领导的风格，根据会议的需要、讲话场合，高标准高质量地完成好材料写作任务。初稿形成后，及时呈送领导审批。

会议文件应当有编号，以便对其进行控制和管理。会议文件的编号包括两项内容：一是文件总号。一般有两种编法：一种是在一次会议期间，有几个文件按“会议文件之几”的形式表现。另一种是按文件的作用和性质编顺序号。二是文件份号。每一种会议文件，依据分发范围，可能印几十、几百份。对于这种文件，可以给每份文件编一个“份号”。对于例会讨论文件，通常按流水号编印下发。

（一）会议议程表和日程表

会议的议题确定后，要根据议题来安排议程和日程。会议议程表和日程表都要在会前发出，因此需要提前准备。

安排会议议程和日程原则：一是把握会议目的，即了解会议召开的原因。先安排关键人物的时间，要保证重要人物能够出席会议。根据多数人意见安排日程，保证尽可能多的人员都有时间参加会议。二是例会原则上要定时召开，且时间不宜过长。时间应控制在一个半小时左右，避免出现会议给人们带来的疲劳。三是如遇几个议题，应按其重要程度

排列，最重要的排列在最前面。尽量保证在最佳时间开会。上午9:00~11:00，下午14:30~16:30是人们精力最旺盛、思维能力及记忆力最佳的时间段。所以，安排会议议程和日程应注意应将全体会议安排在上午，分组讨论可安排在下午，晚上则安排一些文娱活动。

1.安排会议议程

会议议程，是对会议所要通过的文件、所要解决的问题的概略安排，并冠以序号将其清晰地表达出来，会前发给与会者。它是为完成议题而作出的顺序计划，即会议所要讨论、解决的问题的大致安排，会议主持人要根据议程主持会议。拟定会议议程是秘书人员的任务，通常由秘书拟写议程草稿，交领导批准后，在会前复印分发给所有与会者。会议议程是会议内容的概略安排，它通过会议日程具体地显示出来。

会议议程应当简明概略，代表会议的议程还要经代表大会的预备会议或主席团会议通过之后才能正式生效。

一般会议议程的顺序如下：

宣布议程→说明人员缺席情况→宣读并通过上次会议的备忘录→主要报告→其他报告→新的议题→有关人事任免→提名并选举新的负责人→通知有关事项→宣布休会。

大中型会议的议程一般安排如下：

开幕式→领导和来宾致辞→领导作报告→分组讨论→大会发言→参观或其他活动→会议总结，宣读决议→闭幕式。

这里重点要强调的是，会议议程设计是会议取得成功的关键环节，而设计的前提主要有两个：一是本次会议有多少议题，二是如果是多议题的会，要明确议题之间的相互关系，每个议题准备通过哪几个议程来实现；各议题在议程安排上是否有交叉重叠；各议程之间的转换与衔接等，即有多少项议程。

编制会议议程的方法

名称	内容
编制会议日程的方法	①在编制会议日程表时，要特别注意议题的习惯性顺序以及公司对日程的相关规定。
	②在编制会议日程表时，要确定好与会人员、地点和餐饮安排，特别要注意协调好作息时间和会议议题的日期安排。
	③尽量把性质相同的议题安排在同一日期或者连续的日期，这样方便与会者讨论和协调日常工作。像案例中的特殊情况，需要根据自己的行业进行调整。
	④保密性较强的议题尽量放在日程的后面。

会议议程设计，在前提条件确定后，就要把握好先与后、松与紧的关系。一般要遵循“七先七后、七松七紧”的原则：

一是先务虚，后务实。一般先传达文件、上级指示或报告，领会精神，提高和统一思想认识，然后商讨落实具体工作任务、目标。

二是先民主，后集中。与会者对会议商讨事项要充分发表意见，经过民主交流，最后形成统一的意见。

三是先主要，后次要。即先安排主要议题的议程，后安排次要议题的议程。会议持续时间越久，与会者的注意力越容易分散。将主要议题的议程优先安排，与会者此时的精神状态往往处在最为旺盛的时候，这对研究商讨问题十分有利。

四是先紧急，后暂缓。即时间要求急，要立即或尽快作出结论的事，应安排在前面，而时间尚有回旋余地的事项可以放在后面。

五是先冷静，后热烈。即需要与会者认真冷静思考的问题，可排在前面，而把大家兴趣强烈、涉及问题较多的事排在后面，以防止讨论后一类问题时，人们议论起来滔滔不绝，兴奋之情难以控制，结果影响前一类问题的深入研究。

六是先困难，后容易。即先安排难度大的议题的议程，后安排容易

的。

七是“先来后到”。将部分需要中途离会的（不一定参加后阶段会议了）或中途参加的与会者，集中安排在前面或后面，以避免人来人往，影响会议秩序，降低会议效率。

相应的时间安排上，也有七条原则：一是务虚宜松、务实宜紧；二是民主宜松，集中宜紧；三是主要议题宜松，次要议题宜紧；四是紧急议题宜松，缓议议题宜紧；五是冷门议题宜松，热门议题宜紧；六是难度大的议题宜松，容易议题宜紧；七是瞻前顾后，松紧适度，防止前松后紧。

2. 安排会议日程

会议日程是指会议在一定时间内的具体安排，以天为单位，包括会议全程的各项活动，它是与会者安排个人时间的依据，需在会前发给与会者。

会议日程表的制定要明确具体，准确无误。日程安排要考虑时间（可具体到×小时×分钟）、内容和地点三要素，一般采用简短文字或表格形式，将会议时间分别固定在每天上午、下午、晚上三个单元里，使与会者一目了然地看清日程安排，以便按统一的规定参加会议的活动，如有说明，可附于表后。

会议议程和日程的区别在于，议程是会议内容的简要排序，日程则是具体、详细的安排，议程可以通过日程体现出来。议程的编制在前，一旦确定就不再变；而日程在时间、地点、人员上，如有变化可做调整。但不管怎么说，会议议程和日程的安排必须吻合，二者制定后，须经主管领导审核方可实施，也都必须在会前发出。

（二）会议签到表（簿）

签到是指与会者或参展工作人员每次出席会议或进入展馆时在专门的表单上签字，以证实其已经到会的手续。签到时所使用的表单称为签到表（簿）。

这里需要说明的是，签到和报到都是指参加对象到达会议举办现场时所办理的手续。二者的区别是：一是时间不同。报到是参加对象在一

到达会议活动现场时就办理的总的登记注册手续，一次会议活动每位参加对象只需报到注册一次；而签到则是参加对象在每次进入会场时签名或刷卡，证明他参加了这一次具体会议活动，因此必须每天签到，有时甚至一天要签到好几次。二是意义不同。报到的意义偏重于收集与会者的信息，以便建立数据库，因此填写的内容较多；签到的意义偏重于核实法定的到会人数和检查缺席情况，在一些法定性代表大会会议上，签到还是一种法律行为，因此只要求与会者签字。

会议签到表（簿）的格式为：

（1）标题。一般由会议活动名称和“签到表”组成，如“×代表大会签到表”。

（2）正文。正文应当制成表格，基本内容项目包括：

①主办单位名称。

②举办时间，写明具体的年、月、日、时、分。

③举办地点，写明具体场馆名称。会议活动要写明所在的宾馆名称、楼号、房间号码。

④应到单位名称或应到人姓名。如有列席对象，应与出席对象分开，分栏签到。

⑤签名。即参加对象在相应的空格内对号签名。

⑥签到时间。有的会议组织者还要求签到时同时注明签到时间，以便掌握签到者实际到会的确切时间。

××××会议签到表（簿）

序号	单位	姓名	到会时间	联系电话	电子邮箱	备注

（三）领导讲话稿

领导讲话稿是领导者为实施领导在会议上所做的指示性发言，是各级领导发表意见、部署工作的有效形式。在某些非正式会议上，领导即兴讲话，不需要讲话稿；但在正式会议上，为了提高讲话质量，需要事先拟写好讲话稿或讲话提纲。由于领导公务繁忙，一般需由秘书人员代拟讲话稿。由于会议内容和需要解决问题的不同，讲话稿的结构安排和表现形式各不相同，科学掌握其规律绝非易事。

领导讲话稿包括首部、主体、结尾三部分。

（四）会议主持词

主持词是会议或者各种仪式的主持人主持会议时使用的文件，具有组织各项活动环节、介绍发言人身份、控制活动进程、确保会议程序的严肃性和准确性、营造气氛的作用。

主持词的主要内容一般包括：宣布会议开始，介绍会议的其他主席和主要领导人、主要来宾，报告会议的出席人数，说明会议目的、任务和宗旨，宣布会议议程或程序，强调会议的纪律和注意事项，介绍发言者的姓名和职务，宣布会议的结果，宣布会议结束。

主持词的结构一般包括：标题、日期、主持人姓名、称呼及正文。

（五）会议须知

须知是指对所从事的活动必须知道的事项。会议须知是与会人员和会议工作人员都必须知道的事项。它是会议文件的一种。大中型会议和多次性会议会前，一般均制定会议须知。

会议须知的内容主要包括会议保密纪律、请假制度、会客制度、安全要求、作息时间和其他注意事项。

具体来说，一般包括：封面，会议日程安排，会议编组，与会人员名单（含姓名、职务、组别、房间号、餐桌号、乘车号、电话号码等相关信息），会议组织领导机构（含地址及电话号码），会议文件目录，作息时间表，会议期间文体活动安排，会议注意事项，等等。

【范例】

会议须知

一、××会议于××××年××月××日至××月××日在××宾馆召开，会期×天。

二、请与会人员按要求准时参加会议，在指定位置就座。

三、进入会场后，请保持良好的会场秩序，关闭手机或将其转为静音模式。会议进行中请不要接听或拨打电话，不要随意走动。

四、请遵守大会纪律，妥善保管会议文件。

五、会议期间，与会人员原则上不得请假。遇有特殊情况必须离会时，请向主管领导请假，并告知会务组。

六、会议期间，与会人员出入会场、就餐和参加会议组织的各项活动时，请佩戴会议证件。

七、会议统一安排用餐。就餐地点在×楼中餐厅，清真席设在××房间。

就餐时间：早餐7：00、午餐12：00、晚餐18：00。

八、会议期间，遇事请与会务工作人员联系，他们会为您提供满意的服务。

会务组（负责人）设在×号楼××房间，电话：××××××××

文件组（负责人）设在×号楼××房间，电话：××××××××

会场组（负责人）设在×号楼××房间，电话：××××××××

接待组（负责人）设在×号楼××房间，电话：××××××××

宣传组（负责人）设在×号楼××房间，电话：××××××××

九、通信方式：××宾馆总机：××××××××，各房间互拨请直拨房间

号，呼叫市内电话，请在号码前加拨“8”。

十、与会人员返程时，请将房卡（房间钥匙）交总服务台或会务工作人员。

十一、会议期间如有临时事项，请注意大会通知，会务工作人员会及时与您联系。

撰写会议通知须知

名称	内容
撰写须知	①通知标题要明示会议的主题。 ②抬头要明确主送单位。 ③第一段概括主办单位、时间、地点、主题。 ④分条列出会议内容、与会人员、时间、地点、联系人及方式、提示。 ⑤落款处盖章。 ⑥发布时间要留有余地，注意附上回执。

（六）其他会议资料

根据会议性质和规格不同，不同的会议需要准备不同的会议材料。比如，经验交流会，还要有参加交流单位的经验材料；组织理论学习轮训班，进行大会交流，还要有交流发言材料等。

会议文件

会议文件	内容
会前文件	①邀请函。邀请函的内容要包含会议名称、主题、地点、时间、与会人员的范围、层次及人数等。 ②与会须知。与会须知内容要包含会议举办地点的基本情况、会场的服务项目和设施，当地气候、交通、生活公共设施、会场平面示意图等。 ③议程草案。议程草案内容要包含议程项目和审议顺序。 ④议题注解。议题注解客观地介绍每一个议题的主要内容和中心环节。 ⑤背景材料。背景材料的内容要包含议题的起源、发展、现状、趋势、各方立场、争议点等。 ⑥会议日程。会议日程的内容要包含会议活动的日期和安排。 ⑦与会者名单。与会者名单可以包含与会者姓名、职务单位等。
会间文件	①领导的开幕词和闭幕词。开幕词要体现礼宾性质，同时还要体现会议的指导思想、宗旨、意义以及与会者的任务，闭幕词要体现总结性质。 ②代表发言稿。代表发言稿要体现与会代表关心的焦点问题，事态的发展趋势。 ③工作报告。工作报告要包括过去一段时间的形势和成就、不足和问题、接下来的工作计划，以及对与会代表的要求。 ④决议草案和修正案。决议草案和修正案要反映与会者对一系列议题的共同意志和要求。
会后文件	会后文件主要包括会议纪要以及致谢信。

（七）会议文件的审核、装订、备份

文件的印制、分发应认真负责，保证质量，不出差错。因此在会议文件准备好之后，应做好审核、装订、备份工作。

1.会议文件资料的审核

会议文件资料审核工作主要审核会议文件的准确性和完整性，以及文件内容与议题的相适性。会议文件审核的方法有三：一是对校法，适用于定稿上改动较多的文件。二是折校法，适用于整洁、改动不多的文件。三是读校法，适用于定稿内容浅显易懂，生僻字、专用术语名词较

少的文件。

会议文件审核的工作步骤：

（1）由起草文件的秘书就文件内容进行自审，使会议文件在初始期就能严格把关。

（2）由主管秘书进行会议文件初审。

（3）如会议文件的内容涉及的部门较多，要进行必要的会审。

（4）在会议文件审核修改之后，要由主要领导者或主管领导进行终审。

2.会议文件资料的装订

会议文件资料装订前应严格管制外流和散失，对于文字的校对更应该慎重。资料的装订、前后次序不能颠倒或与议程有别。

3.准备会议资料的备份

会议的资料倘若不属于机密性质，主办机关除发给与会人员外，应有备份，以供列席人员有临时未带者备用，或提供给新闻媒体采访与报道使用。

审核文件的范围和方法

名称	内容
审核范围	①立项文件：召开会议的请示和批复。 ②筹备文件：会议预案和策划书。 ③会议内容文件：议程、议案、决议、会议记录。 ④宣传文件：宣传提纲、简报、新闻等。 ⑤服务文件：会议总结、报告。 ⑥现代信息载体文件：软盘、光盘、磁盘。 ⑦会议主题文件：开幕词、讲话稿、主题报告。 ⑧会议程序文件：会议议程表、日程表。 ⑨参考文件：部门统计报表、财务报表。 ⑩管理文件：会议须知、会议规则、作息时间、食宿安排等。 ⑪成果文件：会议记录、纪要。

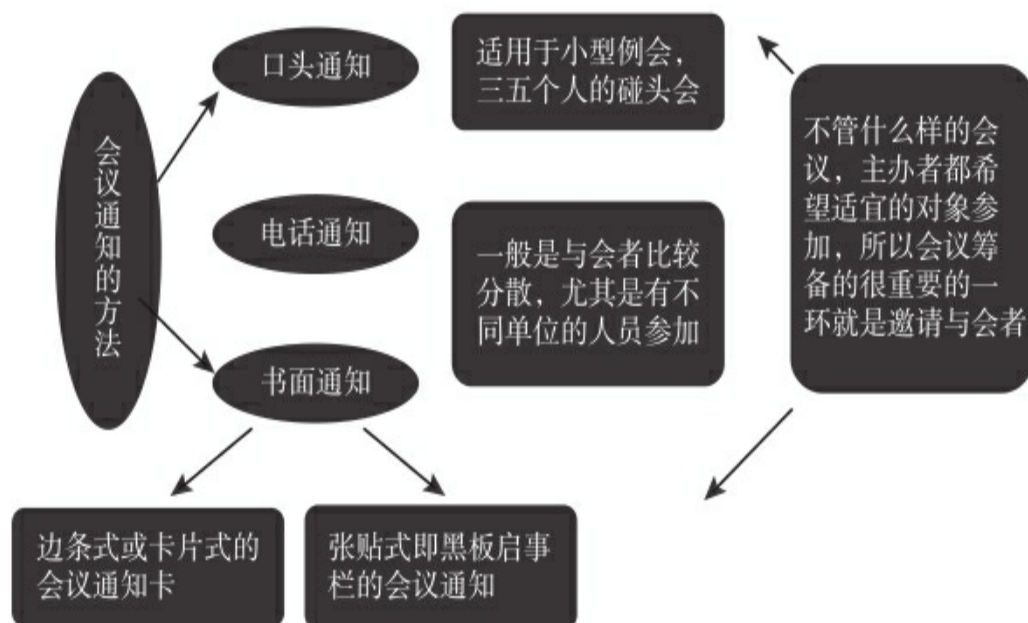
续表

名称	内容
审核内容	①文件的准确性和完整性。 ②文件的具体内容。
审核方法	①对校法：如果定稿需要改动的比较多，就要采用对校法，逐字逐句对校。 ②折校法：原稿放在校对者正前方的桌上，校样拿在两手的食指、大拇指和中指之间（右手同时执笔）。从第一行起校一行折一行，使原稿每一行的文字紧紧靠近校样上要校的那一行文字。折校法一般适用于原稿是打印稿或铅印稿，而不适用于手写稿。 ③读校法：即一人读定稿一人看样稿。审核内容浅显易懂，专业术语少的定稿使用读校法。
审核程序	①起草文件的秘书从起草过程中自审文件内容。 ②主管秘书初审。 ③如果文件内容涉及多部门，要进行会审。 ④审核修改完成的文件，呈领导终审。

五、把会议通知印发好

召开会议的时间、人员、地点等基本问题确定以后，要尽快发出会议通知，给参加会议的人员留出准备时间。

会议通知一般有书面通知、口头通知和电话通知。



（一）会议通知的基本内容

（1）会议的背景、目的和名称。名称一定要写全称。

（2）主办单位和组织机构。联合主办的会议，要写明每一主办单位名称。如成立组织委员会、筹备委员会、指导委员会、学术委员会等会议组织机构的，要写清机构名称、人员组成情况等。

（3）会议内容和形式。如会议的主题、议题、讨论的提纲、议程安排等。报告会应当写明报告人的姓名、身份和报告主题、配套活动的形式与内容。

（4）参加对象。如果通知是发给单位的，应当说明参加会议的人

员的具体条件，如职务、级别、年龄等。专题工作会议应要求分管领导到会。参加对象如资格不同，通知中应分别用“出席”“列席”“旁听”“特邀”等词语来对应，不能搞错。参加对象需要逐级推荐的，要说明推荐的程序。有的会议为达到一定的规模，通知中还规定每个单位参加会议的人数。

（5）会议的时间。包括报到时间、正式开始时间和会期。

（6）会议的地点。应具体写清楚会场所在地址的地名、路名、门牌号码、楼号、房间号码、会场、会议名称。

（7）其他事项。如参加会议的费用支付方式，报名方式和截止日期，有关论文征集、撰写、打印和提交的要求及截止时间，会议的正式语言和工作语言，入场凭证以及组织者认为必须说明的其他事项。

（8）联系方式。如主办单位或筹备机构的地址、邮编、银行账号、电话和传真号码、网址、联系人姓名，等等。

（9）注意事项。注意事项主要讲需要携带什么材料或物品，要不要提前报告与会人员名单，要不要报告报到时需接站的人数及所乘坐车次，以及有问题如何联系等。

会议通知无论采取何种形式，都应简明扼要，准确无误，切忌含混不清，更不能使用模糊语言，否则，会影响与会人员的准备工作和按时参加会议。

（二）会议通知的结构与写法

1.标题

会议通知的标题有以下几种写法：

（1）由主办者名称、会议活动的名称和“通知”组成。标题中标明主办者的名称有助于突出主办者形象，并方便查找检索。基本格式为：《××（主办者名称）关于召开（举行）×会议的通知》。

（2）省去主办者的名称，由会议名称和“通知”组成，用于多家单位联合主办的会议。由于主办者较多，都写入标题会使标题显得臃肿，

可将主办者写入主文。基本格式为：《关于召开（举行）×会议的通知》

（3）仅写“会议通知”四字，仅适用于备忘录式会议通知。

（4）如需根据提交的论文水平确定与会资格的会议，第一轮通知可写为《×学术研讨会论文征集通知》《关于征集×学术研讨会论文的通知》，或《关于召开×学术研讨会的预备通知》。

2.发送对象

会议通知有两种发送对象，一是直接发给与会者本人，这种通知写明与会者姓名后加“同志”“先生”等即可；二是发给特定的组织，称为主送机关，写法有以下几种：

（1）参加范围涵盖所有下属或被管理单位的，可以写统称，如国务院召开省市一级政府负责人会议，通知的主送机关写作“各省、自治区、直辖市人民政府”。

（2）只需少数特定单位参加的会议，可分别在每份通知上写明具体单位的名称，如“×局”。

3.正文

会议通知的正文部分可以按上述基本内容分成若干层次和段落，一般分为开头、主体和结尾。开头部分写明举办会议的背景和目的。主体部分可采用序号加小标题的形式写明通知的具体事项，如会议内容、参加人员、会议时间地点、要求等。结尾处写明联络信息和联络方式，也可用“特此通知”结尾或者省略结尾。

4.落款

如标题中已经写明主办单位的，只需在成文日期上加盖公章，无须再标明发文机关。联合主办的会议，通知的标题中要写明主办单位的，落款应当加盖主办单位公章。有时也可以组织委员会、筹备委员会或秘书处的名义落款。

5.成文时间

用数字写明具体的年、月、日。召开重要会议的通知，必须使用国家规定的公文标印格式，眉首、主体、版记各项要素必须齐全。

六、把会议票证印制好

证件是表明一个人身份和权利的证据。会议证件是表明与会议直接有关人员身份、权利和义务的证据。

与会议直接有关人员，根据其不同的身份、权利和义务，应当分别持有不同的会议证件。持会议出席证者是会议的当然参加者，持会议列席证者是被邀参加会议者，持会议工作证的是会议工作人员，他们的权利和义务有明显的不同。

（一）会议证件的作用

制发会议证件有五个作用：一是为证明与会者身份提供凭证；二是为了保证会议安全；三是为了统计到会人数；四是便利工作；五是留作纪念。

（二）会议证件的种类

依照用途，会议证件可分为两大类：一类是会议正式证件，包括代表证、出席证、列席证、签到证、旁听证、来宾证、入场证、请柬等；一类是工作证件，包括工作证、出入证、记者证、汽车证等。

1.会议正式证件

（1）代表证。代表证发给代表大会或代表会议的代表。如党代表大会、人民代表大会，均要制作比较精美的代表证，发给代表，借以证明代表身份和留作永久纪念。代表有发言权、表决权、选举权和被选举权。有的会议设候补代表，也发给代表证，但候补代表没有表决权、选举权。代表出缺，候补代表即可依次递补为正式代表，此时即享受正式代表的权利和义务。

（2）出席证。出席证发给会议的当然参加者，如党中央全会的出席证，只发给中央委员和候补中央委员。各级代表大会为了使代表保护好代表证不受磨损，也可制作出席证，以供出入会场、住地之用。一般来说，出席会议的同志既有发言权、表决权，也有选举权和被选举权。

（3）列席证。列席证发给因各种原因需要列席会议的人员。列席

人员可以参加会议，但只有发言权，而没有表决权；只有被选举权，没有选举权。

（4）签到证。签到证是为了统计到会人数而制作的，发给需要签到的与会人员。

（5）旁听证。旁听证发给特邀参加会议者，旁听人可以听会，但没有发言权、表决权、选举权。

（6）来宾证。来宾证与旁听证起同样的作用，不同之处是名称更郑重一些，发给特邀参加会议的国外和国内的贵宾。如中国共产党第八次全国代表大会就曾经邀请过国外兄弟党的同志参加，给他们发的就是来宾证。

（7）入场证。入场证是参加会议入场的凭证，发给所有与会人员，一般为只开一次的会议使用。

（8）请柬。请柬也叫请帖，原是邀请客人的通知书，属于书信的一种。但现在的使用范围极为广泛，已经成为参加会议、活动的一种凭证了，具有证件的性质。纪念性、庆贺性的会议及有意义的活动，需要邀请有关单位或人员作为贵客嘉宾参加，往往用请柬，以示郑重。一般性的会议、活动不必用请柬。请柬发给被邀请者，一般只使用一次。制作请柬时，要在封面上注明“请柬”二字，字体一般要做一些艺术加工，有条件的可以烫金。书写时要顶格写被邀请者名称，然后交代会议内容、时间和地点，最后署邀请者名称和发出请柬时间。文字要简洁、明确，措辞要文雅、热情。

2.会议工作证件

（1）工作证。工作证给会议工作人员。大中型会议的会议工作人员比较多，会场比较大，往往需要分工作区域多设计几种工作证。如主席台上的工作人员用A工作证；在会场工作的工作人员用B工作证；其他工作人员用C工作证。这样可以有效地控制会场内工作人员的数量，减少会场内工作人员的流动，有利于维护会场秩序。分区域使用的工作证可用不同式样或不同颜色区分。

（2）出入证。出入证发给与会人员所带的随员。出入证只能出入住地，不能出入会场。

（3）记者证。记者证发给采访会议的摄像、摄影记者和文字记者。为了保持良好的采访秩序，大型会议的记者证也应有工作区域的限制。

（4）汽车证。汽车证发给有关单位和配备有汽车的与会人员，是一种可以出入住地的车辆凭证。

（三）会议证件的制作

1. 根据需要制作会议证件

凡是大中型代表会议，如党代表大会、人民代表大会，均要制作代表证，还可制作出席证，并视需要制作列席证、来宾证、旁听证等。需要签到的会议需制作签到证。其他大中型会议，可以只制作出席证、列席证、来宾证和旁听证等，需要签到的会议要制作签到证。只开一次的大型报告会，可只制作一次性使用的请柬、入场证。小型会议如果开的时间比较长，参加范围也有一定的要求，那么也需要制作简单的证件，以便于会场管理，只开一到二次的小型会议，一般不制作证件。纪念性的会议，一般应制作比较精美的请柬。在请柬外观的设计上，款式的安排上，应当美观、精致、大方，同时又富于一定的意义和含义，具有很高的纪念价值。日常性工作会议不必制发会议证件。会议通知有时也可以代替会议证件。

2. 会议证件的制作材料

根据不同会议的不同需要，会议证件可采用绸缎、塑料、卡片纸、布料等多种材料制作。比较庄严的代表会议的代表证，用绸缎、塑料加硬板纸制作比较好；一般会议的证件可用卡片纸精制，必要时封面可烫金、压膜；工作性证件使用卡片纸制作即可。

3. 会议证件的设计

各种证件既具有使用价值，又具有收藏价值，所以，款式应当美观大方、精致实用。色彩应庄重、醒目，整体设计要力求反映会议内容。如中国共产党第十八次全国代表大会的代表证，用红旗色绸缎制作封面，封面上正上方烫金印着镰刀锤子图案，下面烫金印着“中国共产党第十八次全国代表大会”字样和“代表证”三个大字。整个代表证图案简洁，庄重大方，含义丰富。红色象征革命，镰刀锤子象征着中国共产

党，金黄色表示辉煌成就，总体象征代表们在党的领导下，在社会主义建设中取得了成就，得到了党代表这个光荣而伟大的称号。

（四）会议证件的内容格式

各种会议的证件的内容栏不同，但总的来说，都应标明会议名称，使用者单位、姓名、性别、职务，发证日期，证件号码等，有的证件还应贴一寸免冠半身照片，加盖钢印，以防伪造。其式样可横可竖，可长可短，可大可小，证面颜色可红可绿，可深可浅。有条件时可以烫金压膜，没有条件时也不必勉强。不过最好每次会议所使用的各种证件在式样、颜色上要有明显区别，以便识别。这次会议和下次会议所使用的证件也要有明显区别，以防假冒。有会徽或有显著特点的会议的证件可以印上会徽或显著标志。

比如“伟大的革命导师马克思逝世一百周年纪念大会”的各种证件，正面都印上了马克思的侧面头像，头像两侧或下方标注了马克思逝世年份和纪念年份，使人一看就知道是什么内容的会议使用的证件，而且使证件有了较强的纪念意义。再比如，有些在北京人民大会堂召开的会议所使用的证件上，以人民大会堂的简洁图案为衬底，使人一看就知道会议是在人民大会堂举行的，既醒目实用，又有艺术品的色彩。

各种票证颜色要鲜艳，且互相区别，以便于辨认。会议各种票证应于会议报到前印制好，出席证、列席证、工作证一般在报到时核发，座次证一般在举行全体会议之前临时分发。如会场有条件摆座签，最好用摆座签方法取代座次证。

【会议证件模板】

××××××会议

出席证

××××××单位
××××年×月×日

出席证

××××××会议

代表证

××××××单位
××××年×月×日

代表证

××××××会议

记者证

××××××单位

××××年×月×日

记者证

七、把会议用品准备好

按照会议方案中的预算，为与会人员购置文具等会议用品。会议用品的购置，由专人负责。本着勤俭节约的原则，严格按照会议经费预算执行，不奢侈，不浪费。

（一）常用文具用品

一般包括文件包（袋）、笔、笔记本等。

（二）指引标志用品

如接站（机）牌、接站（机）横幅、报到指引牌、会场指引牌等。其中会场指引牌还包括座位号指示牌、参会人员座区指示牌、座签、桌签、方位指示牌、座次图、应急指示牌等。

（三）会场装饰用品

如旗帜、会标、会徽、画像、口号（标语）横幅或条幅、气球等。

（四）生活卫生用品

如茶水、茶叶、茶杯、矿泉水、毛巾等。

（五）准备专门用品

表彰会议还要购买奖品、证书等。如果会议有选举任务，要提前准备选票、票箱、监票和计票人胸签及计票所需物品。

八、把参会人员编排好

（一）确定参会人员范围

参会人员的数量决定了会议的规模，参会人员的职级决定了会议的规格，同时影响到会议的成本开销。所以，在会议筹备阶段，对参会人员的身份与人数作出与会议内容相符合的限定，并在会议通知中予以明确，是一项不可忽略的工作。确定参会人员，既方便参会单位作出相应安排，也方便会议组织者做好会议期间的各项工作，如报到服务、食宿安排、会场服务等。

1.明确参会人员范围

哪些单位或部门必须要来参加会议，哪些单位或部门可以参加也可以不参加，哪些单位或部门根本就不需要参加，这在会议筹备初期就要根据会议的性质、内容予以框定。如果不对此作出比较明确的框定，可能会造成参会人员过多而导致会议接待压力增大、成本增加，或应该参加的单位或部门没有参加，不应该参加的单位或部门反而参加等情况，影响会议的效果。

2.明确参会人员职级

明确了哪些单位或部门应该来参加会议后，还要明确要谁来和要几个人来的问题，如有的会议要求参会单位必须要领导甚至是正职领导、分管领导才能够出席，有的会议只需要分管的业务人员参加即可，这要根据会议的性质、目的、内容等予以明确，以便参会单位派出最合适的人选前来参会，同时参会人员的职级也影响到会议的接待服务等工作。

3.明确参会人员身份

有的会议对参会人员在会议中的身份有明确的界定和区分，如将参会人员分为正式代表和列席代表、旁听代表和特邀代表等，不同身份的参会人员在会议中的作用和权利是不同的，如选举表决只能是正式代表行使的权利。明确参会人员的身份，既让参会人员清楚自己在会议中的角色，也便于会议组织者组织相应的会议程序。

4.列出参会人员名单

会务工作人员可以根据领导的意图，提出参加会议人员的参考名单，供领导选择。即使有些会议的参会人员是相对固定的，也需要提出参会人员名单，送请有关主管领导审定。特别要注意对列席人员数量加以控制，以免列席人员过多而影响会议效果。对于一些没有固定参会人员的会议，像大型报告会、传达会等，同样要在全面考虑后提出参会人员名单，请领导参考。

一般情况下，在确定和提名会议人员时，要控制好会议规模，除非特殊需要，参会人数不宜过多，否则会增加会议成本和会议组织的难度等。要做到宽严适度，准确无误地确定和提议必要的参会人员。

另外，确定参会人员时要考虑的因素：

- （1）参会人员是不是必要成员？
- （2）参会人员的级别或地位是否合适？
- （3）参会人员在中心议题的专业知识方面是否确有需要或能有所贡献？
- （4）参会人员是否直接参与会后执行？
- （5）参会人员是否有利于会议目标的实现？
- （6）参会人员是否具有达成某项决议的能力？
- （7）参会人员是否能因参与会议而获得好处？
- （8）参会人员是否具有行政或法律责任来进行审查或决定？
- （9）参会人员是否能全身心地投入？
- （10）参会人员是否会对他人造成妨碍，从而影响会议的整体成效？

以上只是一个确定参会人员的参考标准，具体视情况而定。

（二）与会人员编排分组

大中型会议在参加会议人员名单确定之后，要对与会人员进行编排分组。有的会议要分团，团里面再分组，这与分组属于一类性质，我们统称为分组。会议分组主要根据会议的任务确定，每组要确定1至2名召集人，如需要分组讨论，要划分每个组的讨论会场。

编排分组的目的是为了化整为零，便于讨论问题。一个会议，如果只开大会，那就用不着分组。如果要进行讨论，人又很多，就必须分成若干个代表团或会议小组。通常情况下，大一点的会议都要分组，全体会议和分组会议交替进行。许多高级党政机关会议的重要议题，一般都是先经过分组会的充分酝酿和讨论，然后才拿到大会上通过。可见，分组会议是全体会议的基础，与全体会议互为补充。

编排分组的基本方法，主要有以下几种。

1.按照地域分组

按照地域分组，是指以一定地理范围为依据进行横向分组。例如中央全会、中央工作会议，一般是按照过去划分的华北、东北、华东、中南、西南、西北六个大区进行分组的，每个大区内的省份组成一个组。省、自治区、直辖市召开会议，则根据地区分组，一个地区一个组。同样，地、市召开会议，则可根据县进行分组，一个县一个组。不属于地区的如中央国家直属机关、省级直属机关或地级直属机关，可以分别编入地区小组内参加讨论和活动。这种编组方法的长处是：每个组的与会人员平时工作上互有来往，彼此了解，相互熟悉，能够讨论得比较热烈。同时，由于多部门的人参加，发言可以互相启发，取长补短，沟通思想，集思广益，讨论的面比较宽。

2.按照系统或行业分组

按照系统或行业分组，是指按照工业、农业、科技、国防、宣传、教育、文艺、卫生等系统或行业将与会人员编排在一起，分为若干组。这种编组方法的长处是：相同系统或行业的人编在一起，既可以对有关问题进行比较深入的讨论，也便于不同地区的与会人员交流经验，广博见闻。

3.按照地域又按照系统或行业分组

这种方法实际上是前两种方法的综合。例如全国代表大会、全国

人民代表大会，就采用了这种办法，即按照省份和系统分别组成若干个代表团，这些代表团既有按地区分组的，如北京市代表团、山东省代表团；也有按系统组的，如解放军代表团、中直机关代表团、国家机关代表团。会议召集机关的领导干部有时候不参加分组，例如中央和国务院召开会议时的党和国家领导人，省级机关召开会议时的省级领导同志，一般不编组，自由参加小组讨论，愿意去哪个组就去哪个组。有的领导同志上午参加A组讨论，下午参加B组讨论，第二天可能又参加C组的讨论。这样有利于领导同志多接近群众，了解的面宽，掌握较多的情况和第一手资料。

4.编排分组时应注意的问题

（1）组的大小要适中。组过大，不利于与会同志充分发表意见；组过小，不利于与会同志相互交流。一般说来，应考虑这样几个因素：一是会议室的大小和多少。如果会议室多或较大，自然好办；如果会议室少而组分得小而多，则有的组就会失去讨论场所（当然，可将宿舍等作为临时讨论场所）；如果会议室小而组大，则座位会拥挤，影响讨论效果。二是会期的长短。会期长，时间充裕，组可以分得大一些；会期短，时间紧迫，组应分得小一些。三是参加会议人数的多少。与会人员多，组可以分得大一些，反之则要分得小一些。一般来说，1000人左右的会议每组人数不要超过50人；数百人的会议，每组人数不要超过30人。这样既有利于与会人员充分发表意见，又便于会务人员进行管理。

（2）要全面细致周到。要尽可能将召集会议机关的领导同志分散到各个组，不要集中到一个组。如果某领导同志平时负责分管某个地区或系统的工作，应将他分到该地区或该系统所在的小组。至于如何安排，需要办会人员具体情况具体分析，但要想得全面周到。

（3）对特殊情况要灵活处理。有的同志因工作或其他原因，表示愿意参加某个小组或不愿意参加某个小组的讨论和活动，对此要尊重他们的意愿，灵活处理，给予适当照顾，将其编入所愿去的小组。

（4）适当交叉。为了广博见闻起见，可将召集会议机关的领导同志经常更换编组，这次会议安排在这个组，下次会议安排在另外一个组，不要固定安排在某组。

比如，2015年3月5日召开的十二届全国人大二次会议，组织了多次讨论。以习近平总书记参加讨论为例，3月5日，参加上海代表团讨论；

3月6日，参加江西代表团讨论；3月8日，参加广西代表团讨论；3月9日，参加吉林代表团讨论；3月12日，参加了解放军代表团讨论。由此可见，习近平总书记共参加了五个代表团的分组审议和讨论。

【范例】

××会议分组表

组别	参加人员	召集人	联络人	讨论地点
第一组	各直辖市代表	×××	×××	第一会议室
第二组	东北各省市代表	×××	×××	第二会议室
第三组	华东各省市代表	×××	×××	第三会议室
第四组	华北、华中各省市代表	×××	×××	第四会议室
第五组	华南各省市代表	×××	×××	第五会议室
第六组	特邀代表和其他代表	×××	×××	第六会议室

九、把生活保障安排好

主要包括食宿、车辆、医疗、安全保卫和通信等几个方面。会议方案确定后，要把会议人员、伙食标准及其他服务保障要求及时通知承办会议的招待所或宾馆。

（一）安排会议食宿

会议报到前3~5天，要督促招待所或宾馆进行会议生活供应的各项准备。

会议报到前1~2天，负责会议住宿安排的工作人员应进驻招待所或宾馆，对与会人员的房间、床位和就餐桌位，要确定到人，并贴好门签、摆放好餐桌座签等。

根据会议经费和人员情况，决定会议餐饮标准，量入为出，既要吃好又不能浪费。就餐方式可根据会议的规模和性质确定，提倡实行自助餐和分餐制。就餐地点要明确，确定好就餐的凭证，如餐券，或是代表证，或是房卡等。就餐座位一般以正对餐厅门口的座位为主位，其右手为主宾，左手为次宾，依此类推。安排伙食时要注意有没有少数民族和因健康原因忌口的，并作出相应安排。

分配住房时要注意方案，搞准代表的职务、性别，避免出现差错。最好提前编制住房分配方案，长者、尊者、领导要适当照顾。具体安排住宿时，还要根据与会人员的职务、年龄、健康状况、性别和房间条件综合考虑，统筹安排。有时还要考虑便于集中讨论。

N

201	202	203	204	205	206	207
过 道						
208	209	210	211	212	213	214

101	102	103	104	105	106	107
过 道						
108	109	110	111	112	113	114

N

××宾馆房间分布图

注：表中的数字表示房间号，表格右上方的大写字母“N”代表朝向。

201 × × ×	202 × × ×	203 × × ×	204 × × ×	205 × × ×	206 × × ×	207 × × ×
过 道						
208 × × ×	209 × × ×	210 × × ×	211 × × ×	212 × × ×	213 × × ×	214 × × ×

住宿房图

注：表中的“×××”代表与会人员姓名。如果宾馆的客房分别在几个不同的楼内，住宿房间图应当分别编制并注明楼号、楼层。

101 × × ×	102 × × ×	103 × × ×	104 × × ×	105 × × ×	106 × × ×	107 × × ×
过 道						
108 × × ×	109 × × ×	110 × × ×	111 × × ×	112 × × ×	113 × × ×	114 × × ×

（二）车辆的保障

无论是接站、送站，还是会间组织参观见学等，都需要车辆保障。因而，做好会议的车辆管理工作，是办会的一个重要环节。

会议的车辆管理包括车辆的组织、调度、车况检查以及驾驶员的管理、派车用车等。

会前秘书处就要根据会议用车情况，作出详细的用车计划，内容包

括需抽调或租用多少车辆，需安排多少驾驶人员，指定停车的场地，等等。

根据会议需要，提前抽调车辆和驾驶员，指定专人管理和调度。如果本单位无力保障，还可以到出租汽车公司租用车辆。租用外单位车辆时，应要求出车单位指定专门管理和调度人员一同住会，严格管理，加强保密和安全教育。

在会议用车的调配上，要注意合理安排，保证重点，满足需要。为防止出现差错，必要时可编制用车安排表。

会议集体用车，如运送与会人员到会场、外出参观、参加各种活动，要提前安排车辆，指定乘车时间、地点，并告知与会各代表团或小组。车辆较多时，要编制序号用红纸标贴在车辆前、后玻璃板上。车辆在指定地点提前等候，并由专人引导与会人员上车，指挥车辆按顺序行驶。会议零散用车，可根据工作需要临时调派。除领导用车随时保证外，会议工作人员用车要根据缓急程度统一安排，并应履行用车审批手续。车辆管理组要有人全天候值班。

（三）卫生的保障

较大型会议要建立会议医疗卫生服务保障制度，抽调医生、护士及食品检验人员，设立医疗和化验室。持续时间较长的会议，会议组织者可以设立会议临时医疗室，配备一些医务人员，或者选择会场周围的医院作为会议定点医院。要准备一些治疗感冒、腹泻、中暑乃至心脏病、高血压等常用药。会议期间，对于流行性疾病要做好免疫预防，对于年老体弱者要给予特殊照顾。

为了确保会议期间参会人员不因食品、饮水及环境卫生等原因生病，有必要对这些问题进行提前检查，如食品、饮用水等是否卫生，是否符合卫生法规定，必要时采取抽样检查或全部检查，防止食物中毒事件发生。其他饮用水要保证卫生，开水必须煮沸，餐具、茶具及时消毒，会场、住宿地符合卫生标准等，都要严格细致地检查或督促检查。

（四）通信的保障

在重大会议中，通信系统的保障格外重要。有的会议还要根据需要增设通信线路，架设电话。尤其是有重要领导参加的会议，一般还要架

设专线电话。

要制订应急通信保障方案，成立通信保障小组，选派精干技术力量参加维护、抢修等工作，明确值班制度和要求，确保会议期间通信运行平稳。

（五）安全的保障

特别重要的会议，安全保卫工作是一项十分重要的内容。要制订会议安保工作方案，抽调安全保卫的执勤人员，做好会场内外的安保工作以及会议住所的安保工作。坚持内紧外松的原则，密切关注周围环境和人员，时刻保持高度警戒。遇有异常情况，要及时汇报，以便采取措施妥善处理；遇有紧急情况，要当机立断，果断处置，再向分管领导报告。

十、把文体活动筹办好

一般说来，根据会议性质、会期长短、参会人员特点、会议场所条件，适当安排文体活动，活跃会议气氛，让参会人员得到放松。

（一）活动原则

放松身心，确保安全，自愿参加，勤俭节约。

（二）活动内容

活动项目一般包括观看电影、参观学习、卡拉OK、文艺演出以及体育健身活动等，一般安排在晚间，时间不宜过长，以免影响次日开会。

（三）注意事项

文娱活动安排应在会议须知上明确说明，临时安排的应提前通知，需要与会代表互动的文艺演出等活动要事先摸清情况，确定文艺骨干或届时上场的演出对象，避免冷场。会期较长的会议，一般要为每个房间订1至3份报纸，并且要提前摆放，做到会议人员报到时，所订当日报纸已经摆放在房间内。

十一、把会场布置整合好

开会的场所就是会场。会场的布置是办会工作的重要环节。会场安排是否科学、会场布置是否合理，直接影响会议的气氛、秩序和效果。会场的布置应与会议内容相协调。不同的会议，要求有不同的布置形式。如党代会会场朴素大方，职代会会场庄严隆重，庆典会会场喜庆热烈，座谈会会场和谐融洽，纪念性会场隆重典雅，追悼会会场庄重肃穆，日常工作会场简单实用。那么，该如何选择和进行会场布置呢？

（一）会场整体布局的要求

会场布置包括主席台设置、座位排列、会场内花卉陈设等许多方面，要保证会议的质量，会议的整体布局要做到：

一是庄重、美观、舒适，体现出会议的主题和气氛，同时还要考虑会议的性质、规格、规模等因素。二是会场的整体格局要根据会议的性质和形式创造出和谐的氛围。三是大中型会议要保证一个绝对的中心，因此多采用半圆形、大小方形的形式，以突出主持人和发言人。大中型会场还要注意进、退场的方便。四是小型会场要注意集中和方便。

（二）会场整体布局工作流程

1.确定会场形式

目前，国内外常见的会场形式有十几种，如圆形、椭圆形、长方形、T字形、三字形、马蹄形、六角形、八角形、回字形、倒山字形、而字形、半圆形、星点形、众星拱月形等。不同的会场形式取决于会议的内容、会场的大小和形状、会议的需要及与会人数的多少等因素。另外，主席台的布置要注意整体的和谐，如是工作会议，主席台的布置基调应为蓝、绿色；如是庆典、表彰性的会议，主席台的基调应为红、粉色。

2.主席台的讲台

讲台应设于主席台前排右侧台口，不能放在台中央。讲台桌面要便于发言者打开讲话稿或摆放相关材料。讲台上主要放话筒，但也可适当放上一盆花卉。整个主席台的台口，可围放一圈花卉，但要选低矮些的

绿色品种。党的十八大之后，一般不再摆放花卉。

3.合理摆放桌椅

开会用的桌椅的使用也有讲究，视不同会议的不同需要决定是否用桌子，用什么样的桌子和椅子。

桌子。工作性会议、传达性会议、报告会等需要与会同志做记录的会议，应当摆设长条桌或茶几，供记录、摆放文具纸张之用。座谈性会议摆不摆放桌子均可，一般摆放茶几比较好，摆放在与会同志面前或身侧都可以。茶话会摆放圆桌比较好。如果会场狭小，人多拥挤，也可不摆桌子，只摆茶几和座椅。桌子上最好铺设深色或白色洁净桌布。

座椅。座椅有软椅、硬椅之分，软椅中又有沙发、扶手椅、一般软椅之别。目前，我国的党政机关中，老同志很多，本着既要开好会议，又要照顾老同志身体需要的原则，不同类型的会议需要摆放不同的座椅。

日常工作性会议，由于开得时间比较长，一坐就是半天甚至一天，需要摆放舒适一点的座椅，一般以摆放扶手椅为好，扶手椅椅垫富有弹性，椅身较宽，有扶手，累时可以倚靠，而且比较高，和桌子正好配套，但要略微多占点地方。时间不长的会议，或者参加人数比较多的会议受地方限制，也可以只摆放一般软椅。根据医学专家和心理学专家研究，开会坐这种椅子可令人精神振奋，注意力集中。座谈性会议，特别是老同志参加的会议，以摆放沙发比较好，可以适当减轻与会同志的疲劳。当然，也要注意，有的年老行走不便的同志，反而不能坐沙发，坐下后不容易起来，还是坐扶手椅比较好。硬椅的舒适程度要差一些，有条件的尽量不要硬椅，没有条件的另当别论。在摆放桌椅时，要注意留下人行通道，供服务人员上水和与会同志出入使用。

工作人员使用的桌椅如记录桌，要摆放在四周既能统观全局又面对会议主持者的地方，但也有将工作人员的座位放在比较显著的位置上的。

4.布置附属性设备

音响布置：扩音设备、耳机、同声翻译、麦克风等。

声像布置：立体电视、激光、全息电影、组合录像、电脑控制的多镜头幻灯等。

其他布置：温度、湿度、照明、通风、卫生设施、电源插座等。

5. 话筒

发言席和主席台前排座位都应设有话筒，以便于发言者演讲和会议主持人或领导讲话。一般发言者和主持人话筒专用，其他主席台前排就座者合用两三个话筒，但一般置放于主要领导面前。如果进行宣布命令、宣读上级领导贺信、祝酒等比较庄重和正式的活动，应在发言人座位前或者主席台前左侧摆放立式话筒。

6. 后台

主席台的台侧或后台，应设主席台就座领导和与会者的休息室，以便于候会。主席团成员开会，也可利用后台休息室。

7. 会场文字及装饰性布置

主要包括会标、横幅、宣传标语等，通常采用红底黄字或红底白字。会标就是大会的名称，要使用全称或规范化的简称。会标要端正美观，不仅字要规范，而且字的布局要匀称。

装饰性布置包括会徽、旗帜等，视情选择和布置。如北京人民大会堂宴会厅入口处，有一幅“江山如此多娇”的巨幅国画，意义深远，让人看了，自豪之情油然而生。

（三）会场布置形式与内容

1. 会场布置的形式

会场的布置形式很多，从排列布局的不同可以分为上下相对式、全围式、半围式、分散式和并列式五种。

（1）上下相对式。是指主席台与代表席上下相对的形式，突出主席台的地位。适合召开大中型的报告会、总结会、工作会、代表大会等。

可以细分为：剧院式、课桌式。

（2）全围式。主要特征是不设主席台，参加会议的领导和主持人同其他与会者围坐在一起，容易形成融洽和谐的氛围，体现平等互助的精神，适用于召开小型会议、座谈会、协商会等会议。

可以细分为：圆桌形、回字形、多边形等。

（3）半围式。主要特征是在主席台的正面和两侧安排代表席，形成半围的形状，既突出了主席台的地位，又增加了融洽的气氛，适用于中型的工作会议、座谈会、研讨会等。

可以细分为：U字形、多边形、半圆形、T字形等。

（4）分散式。分散式即将会场座位分散为由若干个会议桌组成的格局，每一个会议桌形成一个谈话交流中心，与会者根据一定的规则安排就座，其中领导人和会议主席就座的桌席称为“主桌”。适用于召开规模较大的联欢会、茶话会等。

可细分为：圆桌形、方桌形、V字形等。

（5）并列式。并列式座位格局用于双边会见和会谈，将双方的座位安排为面对面的并列式、侧面并列式或弧形并列式。

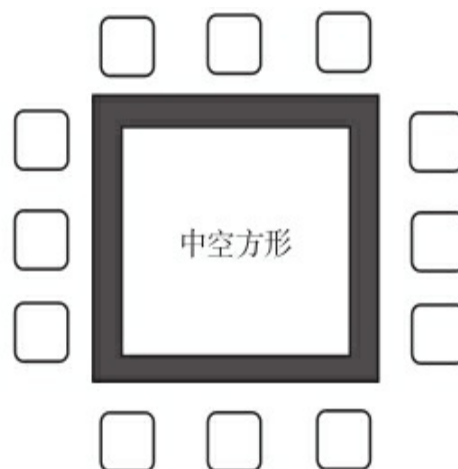
2.常见会场布置形式示例

根据会议主题、性质、规模、内容、形式和会场条件等不同特点，可以把会场座位排列成不同的形式，较为常见的有以下几种：

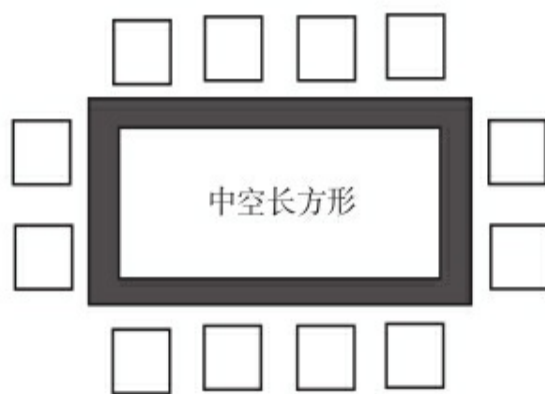
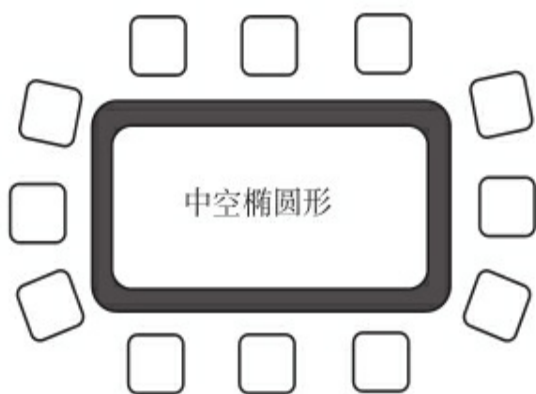
①礼堂形或教室形



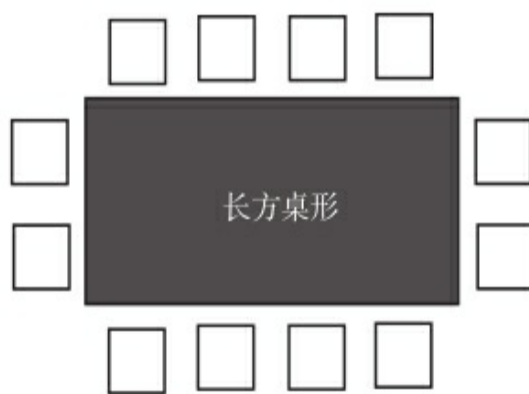
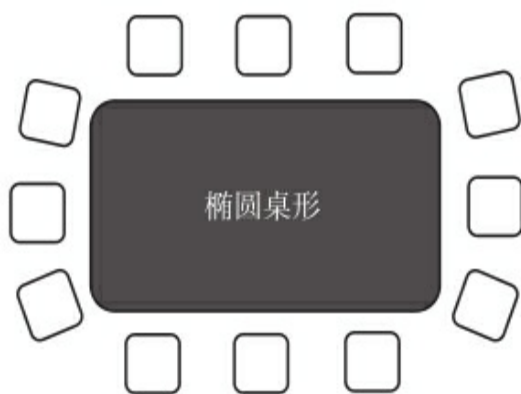
②中空圆形或中空方形



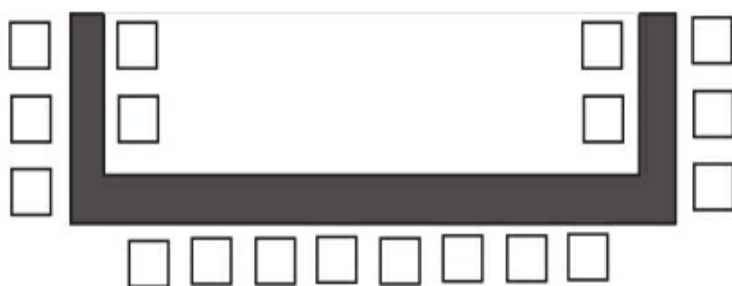
③中空椭圆形或中空长方形



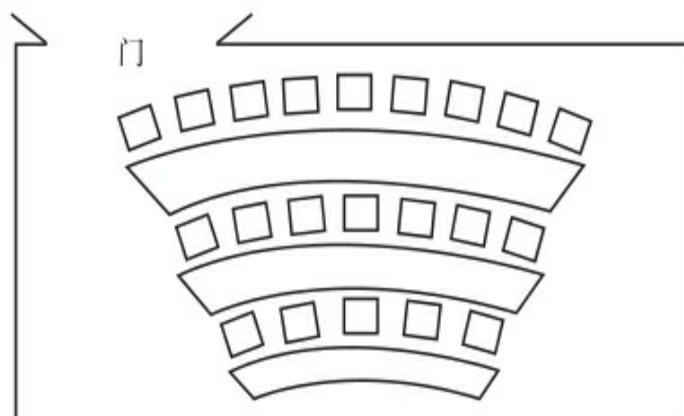
④椭圆桌形或长方桌形



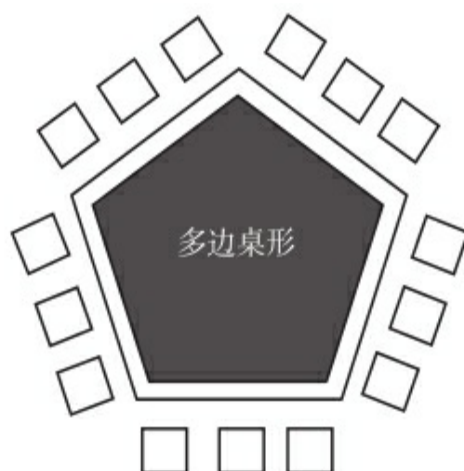
⑤U字形或叠层U字形



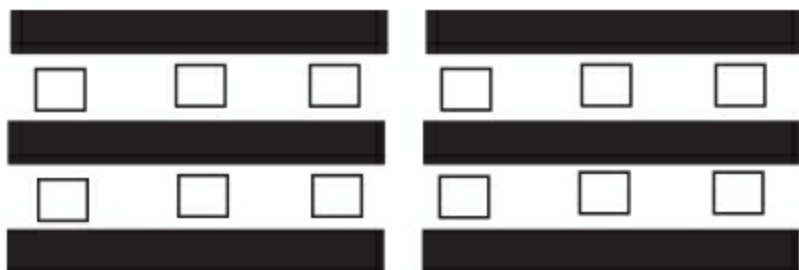
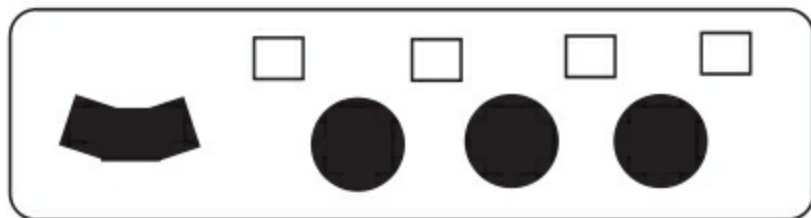
⑥扇形



⑦多边形



⑧论坛式会场布局



十二、把座次排定好

排定座次与会议成效的高低具有密切的关系。座次的排列是会场布置的重要内容。越是重要的会议，座次排定越重要。由于会议的性质和规模不一样，具体座次的排定也不同。

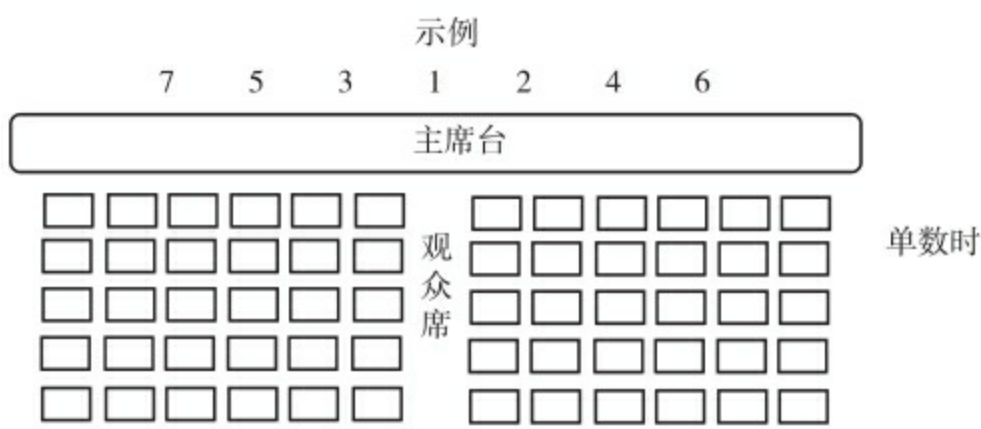
召开大中型会议，为了使会场有秩序，需要给每个人安排固定的位置。

（一）主席台座位排列

主席台座位要按满座安排，不可留空位。如因故不能来，要撤掉座位，而不能将座位空着，除非此空位另有象征作用。每个座位的桌前要安放好姓名牌，既方便入座，也便于台下与会者和新闻采访人员辨认。主席台座位不要排得太挤，桌上不要摆放鲜花之类的，以便于主席团成员打开文件，做记录，翻阅讲话稿，置放茶水、眼镜等物。目前国内主席台排定座次的原则：前排高于后排，中央高于两侧，左侧高于右侧。

主席台座位若有多排，以第一排为尊。第一排的座位以中间为尊，从中间开始，从主席台向会场看左为上，从观众席向主席台看右为上。

具体来说，从主席台向会场看，若领导总数为单数时，把1号领导摆在正中，2号领导摆在1号领导左侧，3号领导摆在1号领导右侧，依此类推。



若领导总数是双数时，则把1号和2号领导摆在正中，1号领导在中间左侧，2号领导在中间右侧，依此类推。主席台只有两位时，左侧为首，右侧为次。



另外，当1号领导与2号领导职级差别较大时，还有一种单中心的摆法，即不论领导总数是单数还是双数，始终将1号领导摆在主席台正中，2号领导摆在1号领导左侧，3号领导摆在1号领导右侧，依此类推。在这种情况下，当领导总数为双数时，会出现主席台右侧（自观众席看）比左侧多出一人的偏侧现象。



座位安排应事先提出方案报告，会议负责同志批准后实施。座次确定下来之后，一般应摆放座签，使座位固定下来。

安排领导座次时还需注意以下情况：

一是当有上级部门以上领导到会时，应安排在本单位同等职务领导之前的适当位置。有上级机关干部到会时，一般应视情安排在本单位主官之后的适当位置。当上级有多个层级的机关干部到会时，一般应以机关级别高低为准，而不以个人职务高低安排。

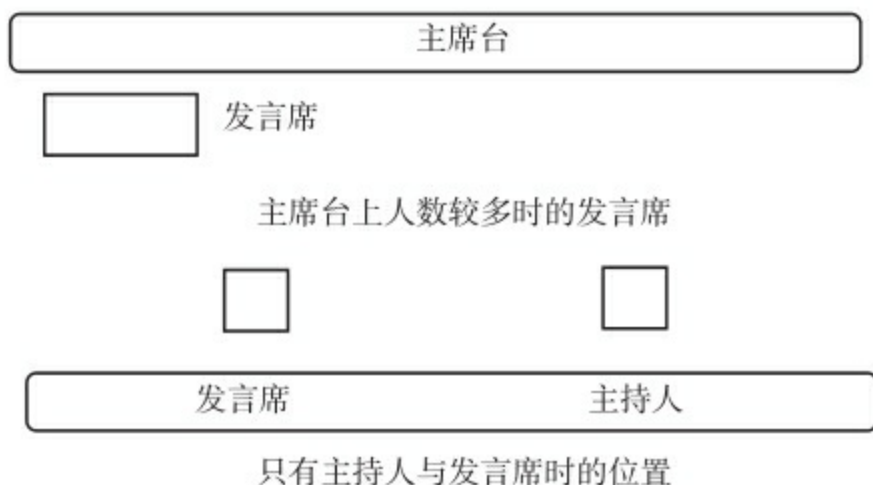
二是军队组织的会议，当有地方领导到会时，一般安排在本单位主官之后。如地方领导职务高于本级领导，应安排在1号领导位置。地方领导随员一般安排在第二排或本单位领导之后。

（二）主持人席位

会议主持人（一般即大会主席）的席位也在主席台上，具体位置在：一是居于前排正中央；二是居于前排的两侧；三是按其具体身份排座，但不能放在后排。

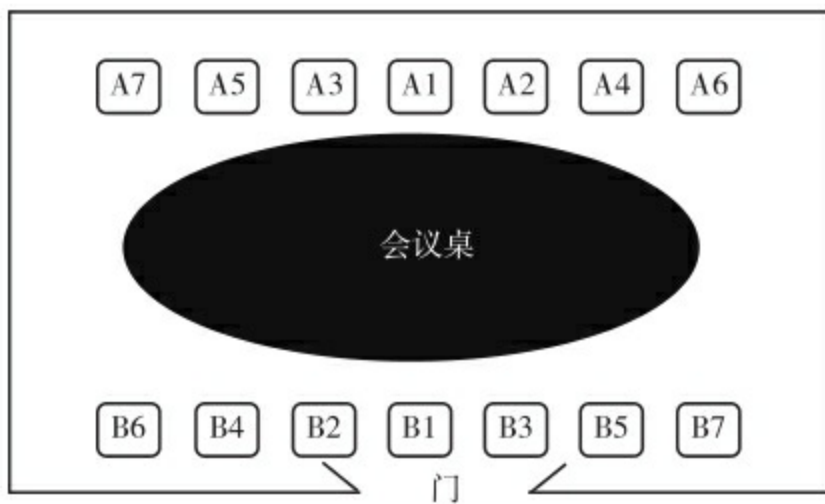
（三）发言者席位

发言者席位，又叫作发言席。在正式会议上，发言者发言的时候不宜坐在原处。发言席的常规位置有二：一是主席台的正前方，二是主席台的右前方。



（四）与会人员座次排列

排列座次是党政机关召开大中型重要会议和举办一些重要活动时，为了保证会议和活动秩序井然地进行，按照一定的规律和比较科学的原则给与会同志安排座位，以便对号入座的一种方法，也是会前准备工作的一个组成部分。



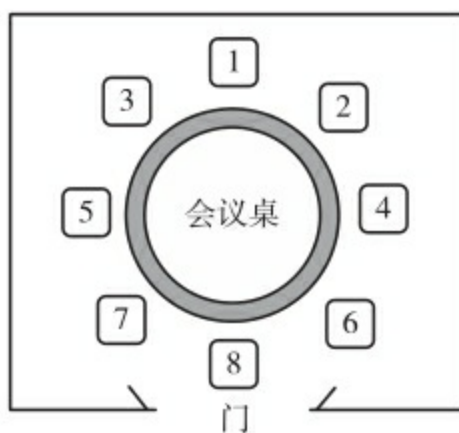
椭圆形桌宽边对门座次示意图
注：**A**为上级领导或外宾席，**B**为主方席。



长方形桌窄边对门座次示意图一

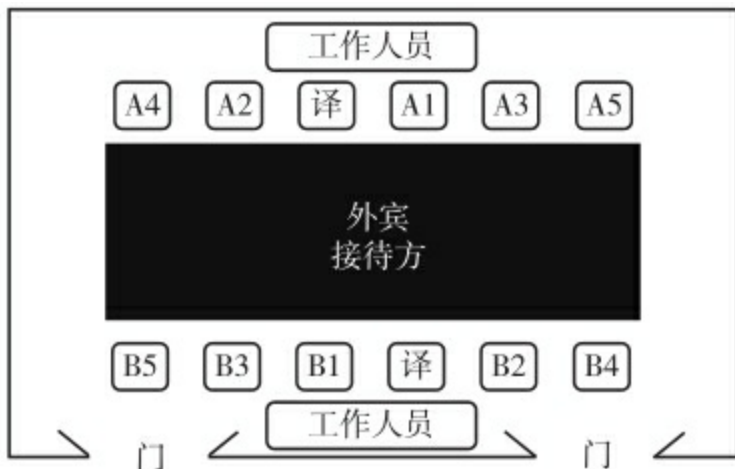


长方形桌窄边对门座次示意图二



圆形桌座次示意图

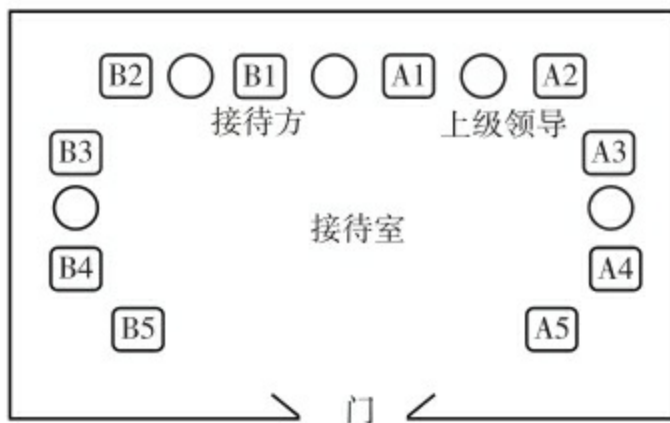
若按照研讨式布局召开外事会议，会场的座次需要有些特殊的安排，需考虑翻译座次。



外事座谈会座次示意图

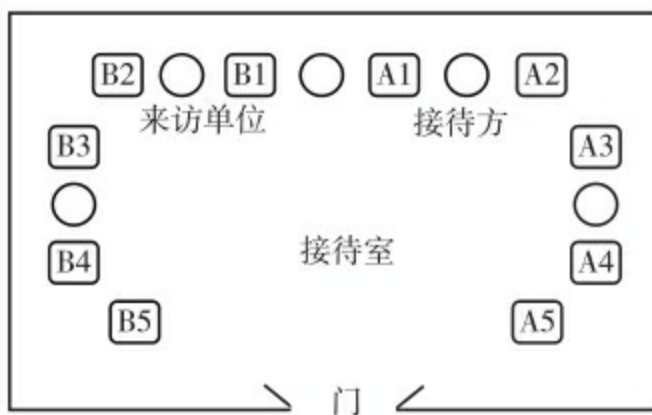
● 来访接待座次

接待室主要是接待上级领导、重要单位或外宾来访时使用。室内布局多为圆弧形或U字形，布置有沙发、茶几等。主客各坐一边，以左为尊。接待上级领导的座次示意如图。



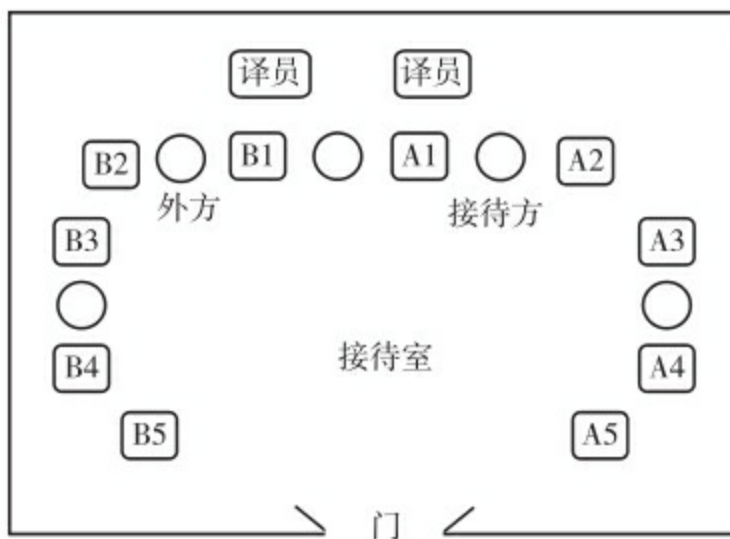
接待上级领导座次示意图

如果接待方为本系统上级领导以外的其他单位，A区坐接待方，B区坐来访单位，座次顺序不变。



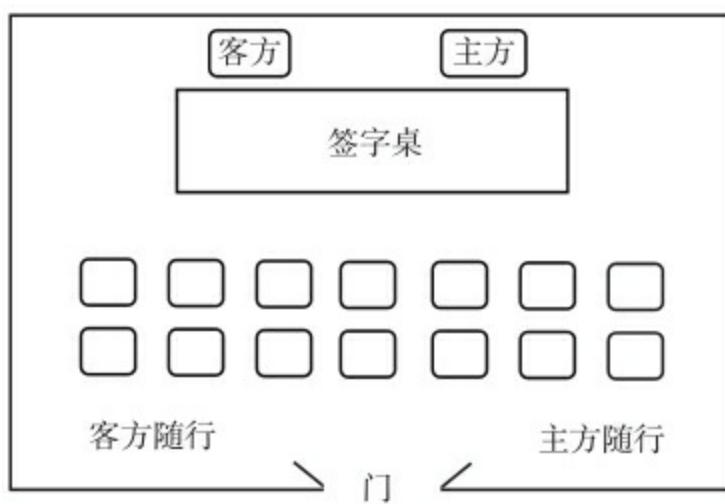
接待上级领导以外的其他单位座次示意图

若为外事接待活动，接待室内布局基本同接待系统外的来访单位，只在双方领导后设置翻译席。

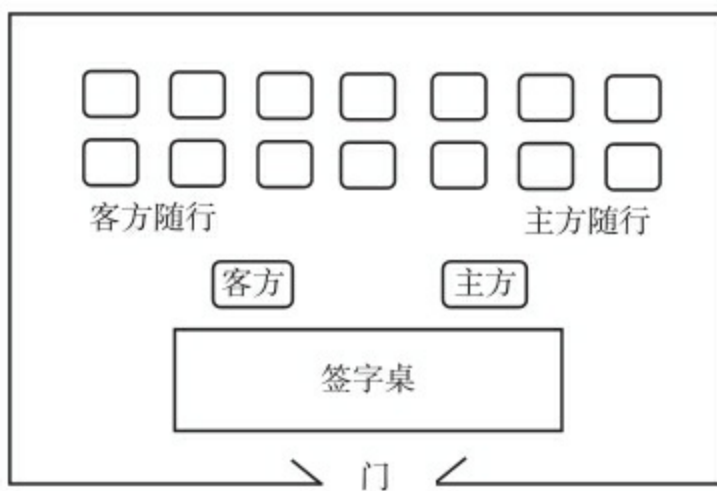


外事接待座次示意图

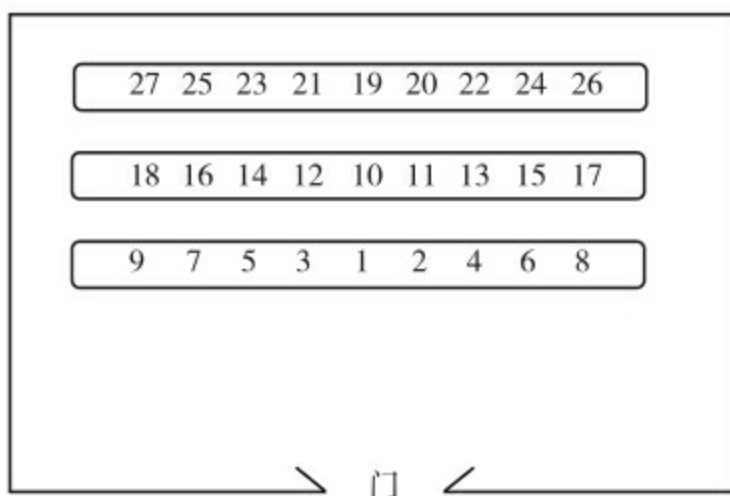
- 签字仪式、合影的布局座次



签字仪式座次示意图一



签字仪式座次示意图二

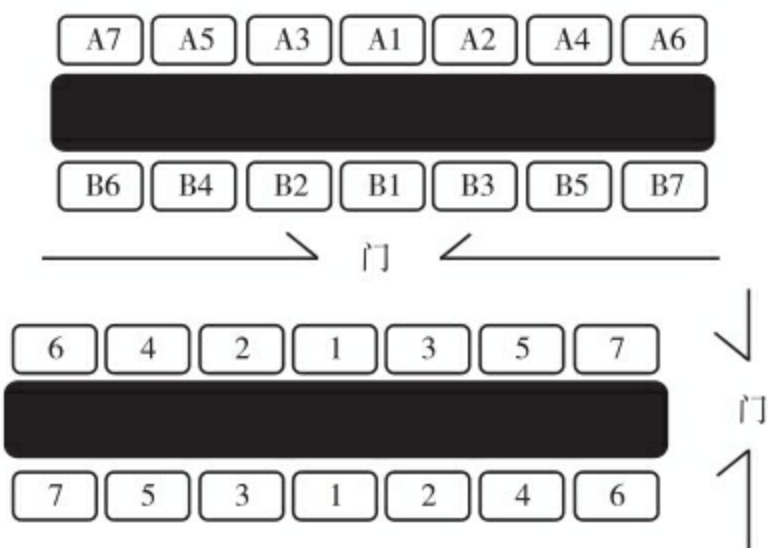


合影座次示意图

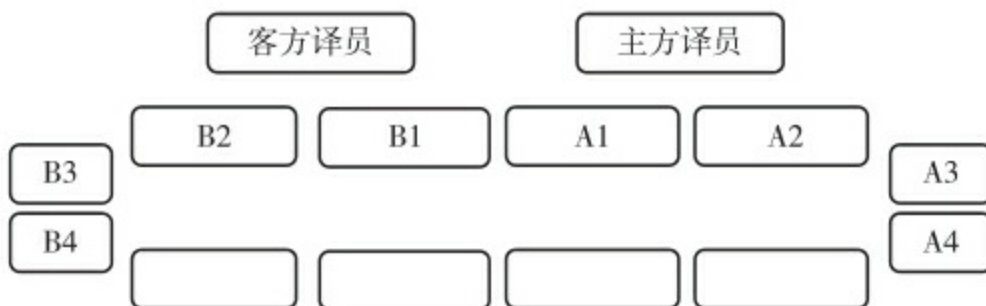
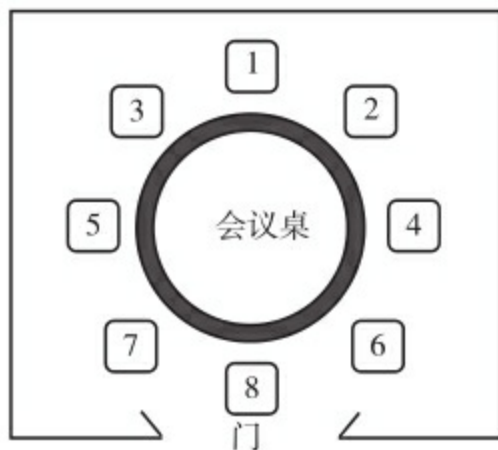
- 向上级领导汇报工作或上级领导来开座谈会座位安排

①长条桌

长条桌横对门时（中间一门或两边两个门）

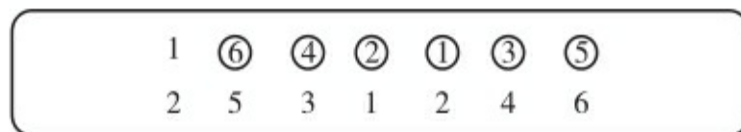


②圆形桌



与外宾会谈时座次示意图
注：A为主方，B为客方。

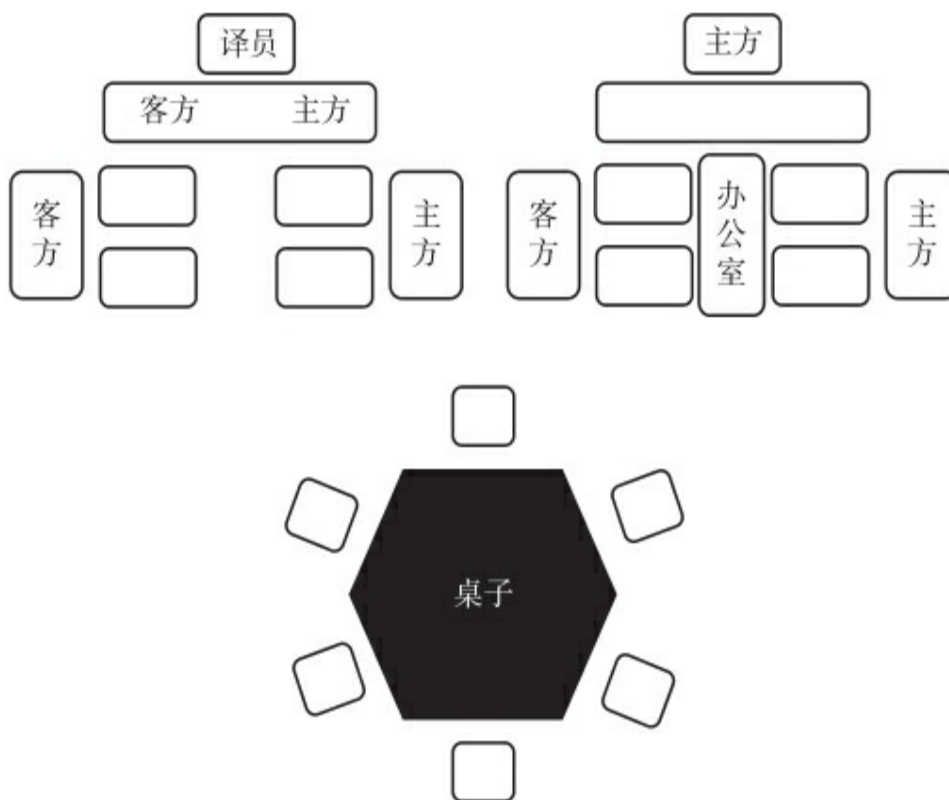
- 三方会谈时方形会议桌的安排情况



- 适用于双边的会议桌安排有以下两种情况



- 其中在安排座次中，常见的安排法有如下三种：



六边形会议桌布局示意图

1.排列座次的规则

排列座次是为了使与会者能够对号入座，因此，在排列座次时应当服从会议目的，便于开好会议，保持良好的会议秩序，同时照顾各方面的需要，体现民主平等精神。一般来说，有以下几种排列规则：

- (1) 凡有正式公布名单的，按照名单先后顺序排列座次。正式公

布的名单，有的是以姓氏笔画为序排列，有的是以选举得票多少为序排列，有的是出于某种需要和考虑排列的，还有的是几种办法共用的。不论哪种，排列座次时都要严格按照正式公布名单的顺序排列，不能随心所欲地排列。

（2）按照选举结果得票多少排列座次。这种规则是得票多的排在前面，得票少的排在后面，得票数同样多的以姓氏笔画为序排列先后。

（3）按照姓氏的读音以汉语拼音字母字头的顺序排列座次，即音序排列。这种规则现在国内已不常用。如“李”和“王”，“李”的汉语拼音是“li”，“王”的汉语拼音是“wang”，它们的汉语拼音字母的字头分别是“l”和“w”。在汉语拼音字母表中，“l”排在“w”前面，因此，“李”姓排在“王”姓的前面。音序排列在国际上比较常用，不过是按照英语等外文字母字头的顺序排列。

（4）按照姓氏笔画为序排列座次。所谓按照姓氏笔画为序排列座次，就是按照人的姓氏笔画的多寡排列座次。姓的笔画少的排在前面，笔画多的排在后面。如“丁”字是2画，“王”字是4画，“刘”字是6画，其排列顺序应是“丁”“王”“刘”。如果姓的笔画一样多，则要按照汉字从左到右，从上到下，先内后外的规矩，依照汉字的五种基本笔画横（一）、竖（丨）、撇（丿）、点（丶）、折（乚，包括 ㄣ、ㄥ等笔形）的先后顺序排列。如“王”“牛”“方”三姓，同是4画，而“王”字的起笔是横（一），“牛”字的起笔是撇（丿），“方”字的起笔是点（丶），依照横、竖、撇、点、折的顺序，这三个姓的排列次序是“王”“牛”“方”。同姓的单名（即姓名共两个字）排在复名（即姓名共三个字）的前面。如“王成”应排在“王三喜”前面。同姓又同是单名的以名字的笔画多少决定先后次序，如“李平”和“李贺”，“平”字是5画，“贺”字是9画，因而“李平”应排在“李贺”前面。同姓是复名的，以名字的第一个字的笔画多少决定排列顺序，如“赵一平”和“赵平一”，名字的第一个字分别是1画和5画，那么，“赵一平”就排在“赵平一”前面。同姓复名且名字的第一个字相同的，以名字第二个字的笔画多少决定排列顺序。如“张志强”和“张志刚”，“强”字是12画，“刚”字是6画，因而“张志刚”应当排在“张志强”前面。至于同姓又同名的，可以任意排列，排前排后都无所谓。（常见姓氏笔画排列速查表附本节最后）

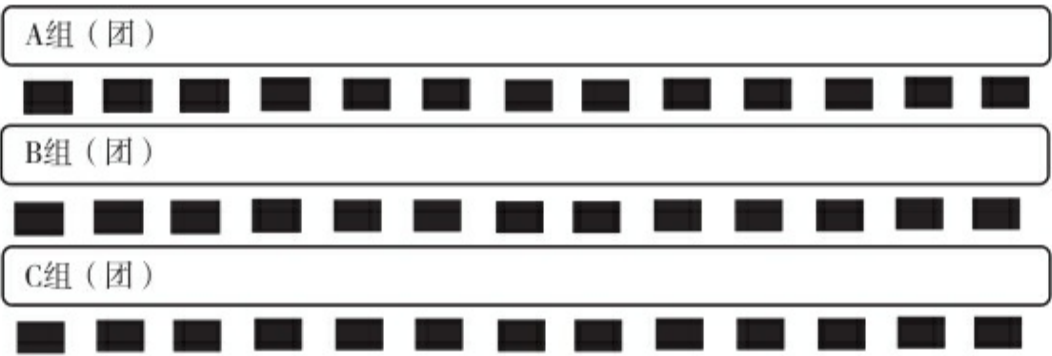
以上讲的排列规则，同样适用于复姓。当然，也不能死搬教条，真正排列起来也要灵活掌握，特别是对于老弱病残的与会者，在排座次时

需酌情予以照顾，尽量排在便于进出的地方。

2.排列座次的方法

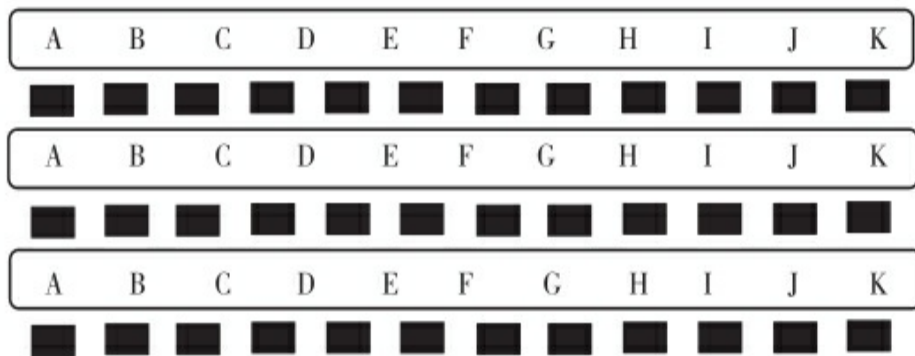
根据不同的会议、活动的要求，座次有不同的排列方法。下面介绍几种常见的排列方法：

（1）横排法。横排法是按照公布名单或以姓氏笔画为序从左至右依次排列座次，先排出席会议的正式委员或正式代表，后排候补委员或列席代表。中央、省级党的委员会和代表大会的主席团等用这种排列方法比较好。中央委员会全体会议的座次排列就用的是这种方法。



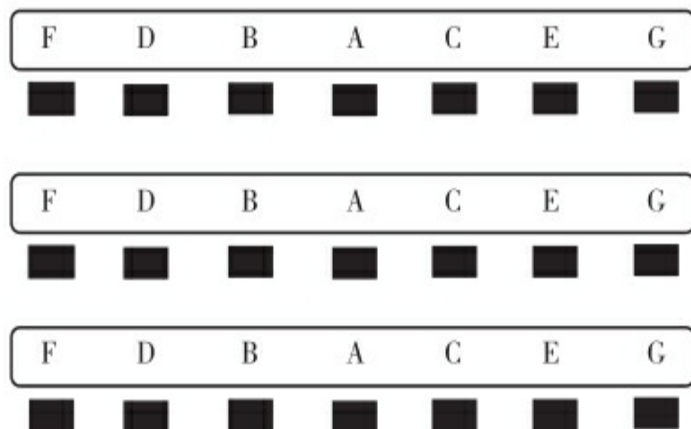
横排法示意图

（2）竖排法。竖排法是按照各代表团成员的既定次序或姓氏笔画沿一条直线从前至后依次排列座次，正式代表在前，候补代表在后。每个代表团所占座位的宽度，可以是一个座位，也可以是两三个座位，这要视具体情况而定。每个代表团的排列次序按固有顺序从左至右排列，或以会场中心座位为基点，向两边交错扩展。大型代表大会采取这种排列方法比较好，党的全国代表大会的座次排列就用的是这种方法。



竖排法示意图

(3) 左右排列法。左右排列法是按照公布名单或以姓氏笔画为序，以会场或主席台中心为基点，向左右两边交错扩展排列座次。中国传统习惯以左为上，以左为尊，因此，排在第一位的同志居中而坐，其余同志依先后顺序，以居中坐的同志为基点，按一左一右、先左后右排列座次。主席台和领导同志接见照相时采取这种排列座次方法比较好。使用这种方法时，要注意人数。如需排座次的同志为单数时，排在第一位的同志居中坐；如需排座次的同志为双数时，排在第一、第二位的同志两个人居中坐，这样才可保持两边人数的平衡。



左右排列法示意图

以上三种方法是一般情况下的通常做法。有些场合领导同志专门对座次问题有过交代，则按领导交交办；有的场合情况比较特殊，则要视情况而定，不必拘泥于上述方法。比如报纸上发表过一幅照片，是毛泽东同志和几位革命老前辈的合影，按常规应当是毛泽东同志居中，但这

幅照片上却是几个革命老前辈居中，毛泽东同志站在最边上，这充分体现了毛泽东同志尊重老同志的谦虚、崇高的品德。

3.排列座次应注意的问题

- (1) 排有固定座次的，应当在出席证、列席证上注明座次是某排某号。
- (2) 应当在会议桌上摆放名签，便于与会同志认座和工作人员有急事时找人。名签可以是印制的，也可以是手写的。现在有一种名签插座，是塑料制作的，简单实用，名签插入后略微向后倾斜，便于识别。
- (3) 无论开会还是接见照相活动，只要排有座次的，都应印制座次表，发给与会同志人手一份，座次表上应标有方向，最好标上东南西北，不要只标左右。座次表上排列的左右，应当是实际坐下来时的左右，也就是与会者面对主席台或在主席台上就座的同志面对观众时的左右。会议工作人员应对与会同志进行必要的引导。

附：常见姓氏笔画排列速查表

画数	姓氏
二画	丁七卜乃刁刀力
三画	千于万才上山千门卫习马
四画	丰王天元韦云支扎木尤车牙比瓦日贝中毛仁仇乌卞文方尹巴邓孔
五画	玉甘艾古节左厉石布龙平东占卢帅申叶田史冉丘白丛印乐包尢邝立冯玄閃兰宁
六画	邢戎吉巩朴有达列成毕匡师曲吕肉年朱廷竹乔伍仲任华向全多色邬庄庆刘齐衣关米江池汤安军祁许农孙阮阳牟纪司尼皮边母

续表

画数	姓氏
七画	寿麦芮花严苏杜巫李杨甫束来连肖时吴旷岑邱何佟余余谷狄邹应辛闵汪沙沈宋迟张陆阿陈努邵
八画	武苗苟范茅林松杭郁欧邳卓尚果国易迪罗帕和竺岳金周洗庞郑单泽宗官郎房居屈孟
九画	封项赵郝荆荀荣胡南柯查柳硅战哈钟笃段修禹侯俞郝逢饶施闻姜姜洪洛宣宦官冠祖祝费胥姚贺骆
十画	秦班袁热耿聂莫桂格栗贾夏烈顾柴党晏钱铁倪徐殷翁凌栾高郭席唐浦浩海涂容诸谈陶姬桑
十一画	黄萧萨梅曹咸龚盛常崔唱符盘麻康鹿章商阎盖梁寇扈尉屠隋
十二画	彭斯葛董蒋韩惠覃粟景黑嵇程傅焦储舒鲁童普曾温游富谢强
十三画	靳蓝蒯蒲楚裘赖雷虞路简詹鲍解廉雍满实褚
十四画	蔡茵蔚藏裴管廖端赛谭翟熊缪
十五画	樊黎滕颜阚潘
十六画	薛薄霍冀穆羸
十七画	戴鞠魏蹇
十八画	瞿
二十画	籍
二十二画	穰

中国公务员职务层次与级别

级别	职务层次	代表职位（领导职位）	代表职位（非领导职位）
1	国家级正职	国务院总理	—
2~4	国家级副职	国务院副总理、国务委员 最高人民法院院长 最高人民检察院检察长	—
4~8	省部级正职	省、直辖市、自治区正职 国务院部委部长或主任	—

续表

级别	职务层次	代表职位（领导职位）	代表职位（非领导职位）
6~10	省部级副职	省、直辖市、自治区副职 国务院部委副职 国务院部委管理的国家局正局长	—
8~13	厅局级正职	国务院部委各司正职 省市自治区厅、局正职地级市正职	巡视员
10~15	厅局级副职	国务院部委各司副职 省市自治区厅、局副职地级市副职	副巡视员
12~18	县处级正职	国务院部委各司下属处正职 省市自治区厅局下属处正职 地级市局、区、县正职	调研员
14~20	县处级副职	国务院部委各司下属处副职 省市自治区厅局下属处副职 地级市局、区、县副职	副调研员
16~22	乡科级正职	乡长 地级市局下属处处长 县级市下属局局长	主任科员
17~24	乡科级副职	副乡长 地级市局下属处副处长 县级市下属局副局长	副主任科员
18~20	科员级	—	科员
19~27	办事员级	—	办事员

十三、把接站工作筹划好

接站是指在会议报到日当天，会议组织者安排会务工作人员到车站、机场、码头等交通工具停靠地点迎接参会人员的工作。尤其是大中型会议外地参会人员较多，及时做好接站工作显得更重要。依据与会人员报到时所乘车次，印制《接站安排表》，主要列清什么时间、接哪个车次的哪些人、什么车去接、由谁负责等，发给有关人员按表抓落实。如果是重要代表，还要安排相应职级的领导参加接站。

（一）汇总抵达信息

会务工作人员应当事先通过收集和整理会议回执、报名表等方式，掌握需要接站的参会人员的信息，如人数、身份、职务、级别、年龄、手机号码等基本信息，还有所乘坐的交通工具是火车、长途汽车、飞机还是轮船，抵达的具体车站、机场、码头及车次、班次、轮次和具体时间等。汇总上述信息后，可以编制成一目了然的表格，使接站人员人手一份，按分工的时间和线路迎接参会人员。当然，接站人员还要注意随时掌握参会人员抵达情况的变更信息。

（二）确定迎接规格

一般情况下，对参会人员的接站按照事先掌握的信息，合理安排工作人员和接站车辆分头进行集中接站即可。但是，如果有重要领导、嘉宾或外宾等来参加会议，则要做好单独接待，这里就有一个根据迎接对象的身份等确定迎接规格的问题，即会议组织者除派一般工作人员外，还应当安排有一定身份的人士亲自前往机场、车站、码头迎接。对这类人员的迎接要注意提前到达现场，专车迎候，并注意陪车等相关礼仪。

（三）安排接站人员

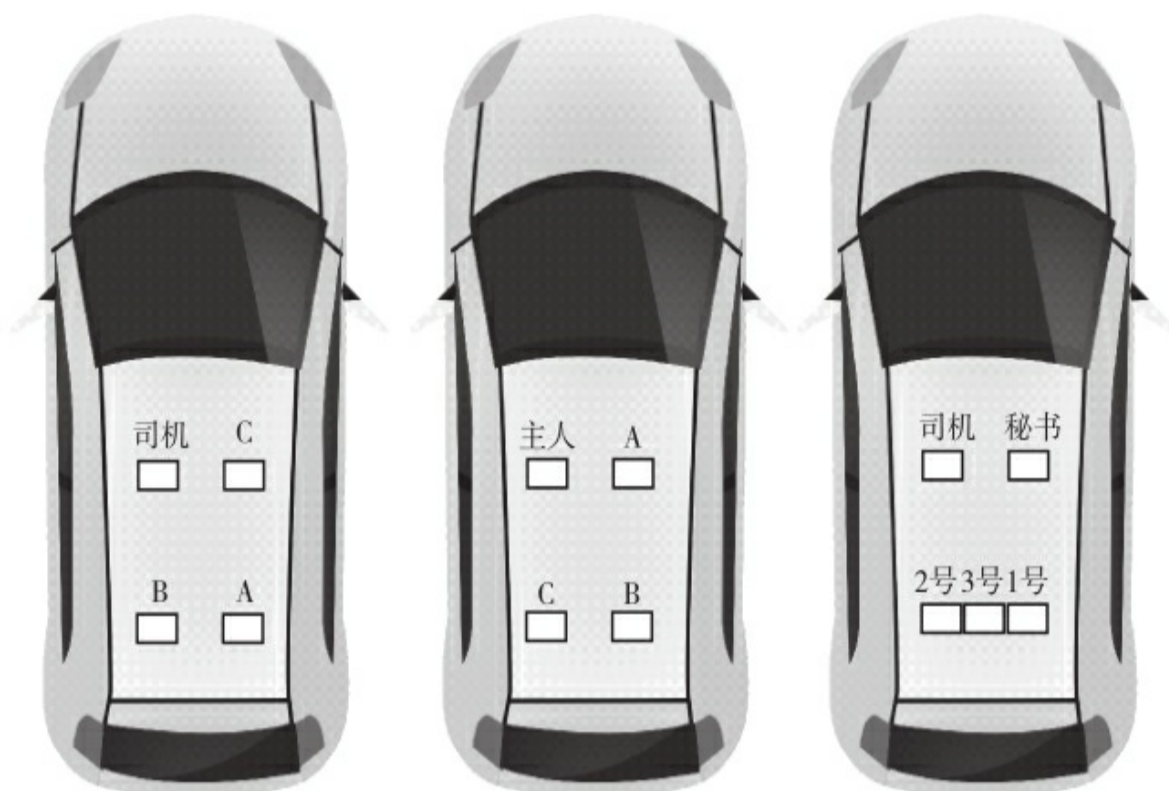
对于集中接站，根据事先汇总的代表抵达信息总表，安排接站工作人员并做好分工，必要时对接站工作人员进行培训。接站工作人员最好两个人一班，当参会人员抵达时，一个人引导参会人员上车，另一个人留在原地继续等候其他参会人员，这样也能够保证两人能轮换去卫生间、买水或食物等，避免出现“空岗”情况。另外，接站一般是将陆续到达的参会人员相对集中在一起派车送往住宿地，所以接站工作人员一般

不必陪车。

（四）安排接站车辆

要根据接站需要，安排好足够的接站车辆。接站的车辆可以是组织方自己的，也可以是从专业的汽车出租公司或旅游公司租赁的，还可以二者兼有。无论哪种情况，都应该事先对司机进行简单而必要的培训，提出相应的要求，如提前到达接站地点、注意交通安全、礼貌对待参会人员、注意前后车辆的衔接等。为准确接到抵达的参会人员，可以编制会议代表接站安排表给接站人员和司机。

● 车辆座次示例



7座和11座商务车乘车座次。7座和11座商务车的座次顺序与5座不同，主要是考虑主宾的乘坐舒适度和上下车方便。



××会议与会人员接（送）计划表

单位	姓名	到达站 (出发)	到达时间 (出发)	人数	接（送）负 责人	驾驶员	备注

××会议车辆调度表

车牌号	车型	载客	司机	目的地	出车时间	返回时间	备注

（五）准备接站标志

在接站处要准备好醒目的接站标志，便于参会人员出站后辨识，并能够迅速找到接站人员。可以使用接站牌或欢迎横幅。接站牌可以写上“欢迎参加××××会议的各位代表”“××××会议接待处”“××××会议接站”“接××××会议代表”等提示性文字。牌子要正规、整洁，字迹要大方、清晰，尽量不要用白纸写黑字。欢迎横幅的文字内容与接站牌相似，通常以黑色毛笔写于红纸上，或将写在红纸上的字迹以一定的规格剪贴在红色布帛上，也可以直接将字迹印制在红色布帛上，字体要精美，如果是剪贴的则要端正。

接站牌和欢迎横幅要放置得醒目、显眼。某些个别接站又是初次见面时，接站人员可以手举欢迎标志，上面写上“欢迎×××先生”“接××主任”一类的字样。如果接站现场较大，人员较杂，还可以准备手提式扩音器备用。

（六）迎候参会人员

接站工作人员面对抵达的参会人员要热情有礼，周到服务。当有参会人员到达，应当简单地进行自我介绍，主动与其握手并略作寒暄表示欢迎。用语礼貌恭敬，态度亲切自然，多用尊称问候“您好”“辛苦”等。如果参会人员携带行李较多，应当主动帮助提拿。如果是对重要领导、嘉宾的迎接，更要注意对迎接者与被迎接者的恰当介绍及安排坐车等细节。

另外，对于自备交通工具的外地参会人员，要事先通过合适的方式告知对方到达报到地点的详细路线图。

十四、把会议安保落实好

根据会议的性质、规模、内容、参会人员的级别，还要做好安保工作。一些内容十分重要、需要绝对保密的中小型会议，也应安排好安全保卫工作。其他的中小型会议，如无特殊需要，由召开会议的部门组织本单位保卫人员，做一般性保卫工作即可。如会议需要专职保卫部门参加安全保卫工作，召开会议的部门应在会议确定召开日期后，立即通知会议所在地的警卫部门，如省、市（地区）、县公安部门，由他们负责筹划安全保卫工作的各项具体事宜。

（一）制订会议安全保卫工作方案

负责会议安全保卫工作的部门，应该参加会议的筹备工作，根据会议的要求，制订安全保卫工作方案。会议安全保卫工作方案中，应有组织领导、职责任务、具体工作要求等方面的内容。会议的安全保卫工作，应在大会秘书处的统一领导下进行。会议安全保卫的准备工作要做得细致而扎实、慎之又慎，不能遗漏任何一个细节。特别是要有预防突发事件的应急预案，以保证在关键时候，能迅速反应与应对，防止造成大的损失，或把突发事件造成的损失降至最低限度。

（二）会前安全保卫部门应做工作

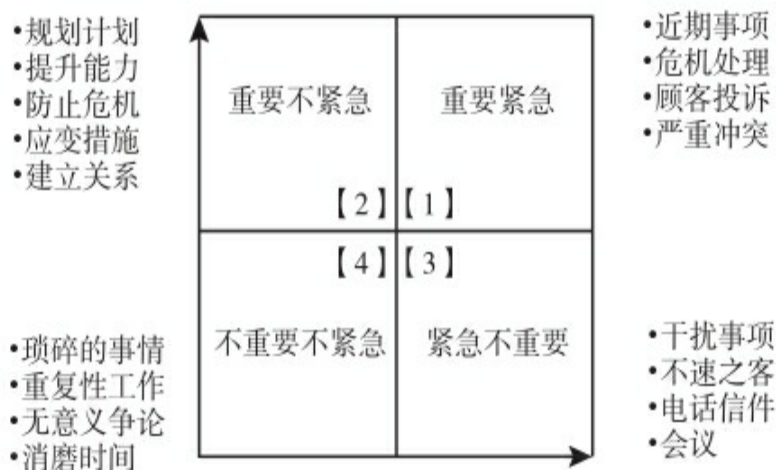
在会前，会议安全保卫部门应做好的工作主要有：①与车站、机场、码头公安保卫部门取得联系，做好与会人员的接站与送站安全保卫工作；②与会议住所的保卫部门取得联系，安排会议会场、住所的安全保卫工作；③与交通管理部门取得联系，安排会议交通方面的安全保卫工作；④印制会议所需的证件，如会议住所和会场出入证件、会议专用车辆通行证件等。会议的安保工作和会议应急方案是互为补充的关系，都是为保障会议顺利进行而采取的防范措施。

十五、把应急预案拟定好

一些大型重要的会议、参会人数较多的会议，还必须制定会议的应急预案。

详细周密的策划可以将会议的风险降低至最小。然而有些事情确实是无法控制的，如火灾、恐怖活动或示威游行；或者突发医疗事件，某个与会者需连夜送往急救室。因此，为应对会议期间突发事故，保证与会者的人身安全和保持会议活动的连续性，会议筹备期间就要拟订会议的应急方案。虽然酒店、会展中心等机构一般都有各自的应急措施，但他们也更愿意与会议策划者和策划机构合作，共享措施，共担风险。不管怎样，作为会议主办方，拟订应急方案是必需的。

● 事物处理原则



会议应急方案的作用主要有三点，一是可使会议的策划和筹备做到早做准备、未雨绸缪。二是可以有效地缓解危机，提高会议管理的效率。比如关键人员不能到会如何处理、住宿的预订不够如何解决、网络系统出现故障如何解决等。三是可以使会议工作人员能够统一步调，当问题出现时，能够有回旋余地。会议方案在拟订时要注意“有的放矢、预防为主、留有余地”三原则，具体内容包括会议举行过程中可能出现的问题（包括人员问题、场地问题、设备问题、资料问题、健康与安全问题、行为问题等）及出现问题时负责解决的会议工作人员两方面。

拟订应急方案的工作程序为：预测情况→准备应对备选方案→讨论会议紧急情况→确定会议应急方案。

处理会中突发事件的程序为：向领导报告→启动会议应急方案→实施应急方案→必要时向公共应急机构请求支援→善后工作（向受害者及其家属进行安抚、与媒体沟通）。

应急方案拟订后，要在思想上充分重视，在人、财、物方面措施要到位，并在实施的过程中坚持定期检查以随时增补内容。

以下是会议期间有可能发生的紧急事件及处理方法：

（一）人员问题及应对方案

会议中常见的人员问题是发言人、参加者或关键代表的缺席或无法按时到会。如果演讲人不能按时到会，可以考虑替代者。如果有发言人实在无人代替，可以修改议程。主持人可以临时额外给每一位发言人10分钟的提问时间，以弥补发言人的缺席。

（二）行为问题及应对方案

即会议中偶尔会出现的发言人行为不当或与会代表行为不当。要防止出现发言人行为不当或与会代表行为不当，一方面，要加强对发言人以往情况的审核，并加强发言前的沟通；另一方面，提前做好准备避免这种情况出现，如请行为不当者暂时离开会场等。

（三）健康与安全问题及应对方案

会议中有时会出现意想不到的情况，如突发性的火灾等各种灾害的发生，某位代表患上了严重或高度传染的疾病，因某种原因导致与会人员出现食物中毒等。会务人员可以提醒负责会议筹备的相关领导或组织专门的安全小组来负责相关事务。加强会前的安全检查，必要时要组织应对火灾等突发事件的演习，要派出专门人员负责把守安全通道。同时，大中型会议要事先安排好医护人员和应急车辆。另外，还要加强会议值班工作。

要根据与会者平均年龄、活动范围和过去举办会议的经验，提前做好预防工作。但紧急事件可能在任何时间发生，有些参加会议的人比其

他人更容易受伤与生病，比较可能的病症是心脏疾病、中风和其他危害生命的病症，有些与会者因为改变饮食、喝酒、睡眠不足、疲劳、面临不熟悉环境、孤独、远离亲人致病。要使这些人得到照顾，就要有紧急医疗计划，也可设立紧急医疗系统、会场医务室等，进行紧急处理。

朋友圈每日书籍免费分享微信 fougoushu

卫生问题是筹办大型会议的另一项重大挑战，包括饮食卫生与环境卫生两方面。大型会议通常都会选择环境良好的地方作为会议与活动的场地，因此环境卫生大致不会有问题。餐饮卫生是主办单位的大挑战，对上千甚至上万人参加的大型会议来说，更是要慎选餐饮合作对象，有人因食物不洁而腹泻甚至食物中毒，将造成无法弥补的损失，使主办方形象大打折扣。

火灾来势迅速且凶猛。如果没有适当的灭火器械或相应的工具，火势会蔓延得很快，与会者的生命将面临威胁，而通常在火灾中，浓烟和惊慌往往比火灾本身造成的死亡还多。酒店的客房内一般都贴有火灾逃离须知，酒店也有责任告知客人逃生步骤例如紧急逃生口，但作为大会的策划者和组织机构，也需要保护与会者并提供关于这方面的足够的资料。很多主办单位印制了防火手册，放在资料袋中一起给与会者参考，一个小小的动作可能挽救很多条生命。在做场地检查时（特别是高层楼酒店），要熟悉其安全设施，以下是安全设施注意项目检查表：

- （1）是否有自动灭火系统（洒水式）？
- （2）洒水口在哪里，走廊、卧室、公共区域、厨房？
- （3）如果建筑物没有自动灭火系统，是否全部有防烟侦测器？
- （4）建筑物的每一层楼是否有两个可移动的灭火器？
- （5）火灾出口处是否可直接到建筑物外面？
- （6）防火警示灯是否看得到和照明良好？
- （7）在每条走廊中能否看见指引到火灾出口的灯？
- （8）在电梯口是否有指引万一发生火灾请使用楼梯的标志？
- （9）查一查灭火器上的条子，是否每月检查？

(10) 在每一层楼适当位置上是否有防火手册？

另外，外地与会者在会议当地遇到盗窃事件也会留下不良印象，因此在此重要会议期间，应加强安保工作，避免发生盗窃案件。

应急预案

名称	内容
应急预案	①会议开幕前对维护秩序等工作人员讲明注意事项，并开展突发状况应急处理演练。
	②对所有与会人员进行安检和身份核查，并且维持秩序，避免闲杂人员进入会场，避免与会携带危险物品进入会场，避免入场时发生摔伤、扭伤、挤伤和踩踏事件。
	③开幕前对会场室内外卫生进行彻底清理。
	④会议开幕前对会场所有的设备进行彻底全面检查，避免设备存在漏电的情况。
	⑤安排专人巡视会场设备，保证会间正常使用。
	⑥备有附近租赁公司和紧急维修部的电话。
	⑦会场备齐应急药品和相关器物，必要时拨打120。
	⑧提前确认主要发言人是否能正常出席，如果不能出席，视发言重要程度作出应对措施。如果不重要，可以取消；如果特别重要，找好代替发言人。
	⑨会前向发言人讲明发言原因，并对主持人进行应对发言人各种不当言行的训练。
	⑩会议开幕前可以选择一个备用场地，如果会场不够用，立即启用备用场地。
	⑪如遇火灾，现场工作人员要维持现场秩序，……及时报火警。
	⑫进场出场如发生……

会议常见事故预防与应急措施

类型	预防措施	应急措施
食品安全事故	①严把餐厅食品采购渠道和品质。 ②建立会议菜品留存制度。 ③加强厨师和服务员食品安全教育。 ④每日检查厨房和餐厅卫生情况。 ⑤控制生冷菜品的数量。	①发生疑似食物中毒，即刻上报。 ②陪同就医，症状严重者，尽快联系急救车。 ③查验食物样本，确定污染源。 ④注意观察未中毒人员健康状况。
紧急医疗救护	①确认会议地点是否有医务室。 ②安排专业医务人员跟会。 ③提前准备常用和普通急救药品。 ④掌握会议酒店附近的医院路线。	①出现疑似传染性疾病，即刻上报。 ②迅速就医，对相关场所进行消毒，对密切接触的人员进行隔离。 ③出现需急救情况，做好第一时间应急抢救，尽快联系急救车，并陪同就医。
场地调配问题	①及早预订会议场地、客房和餐厅。 ②根据会议报名情况及时调整预订。 ③预订时要根据计划人数打出富裕。 ④提前做好备选会议地点计划。	①会场、客房和餐厅不能满足使用，即刻联系销售经理，协调场地和房间。 ②食宿分流，将工作人员或部分会议代表安排至会场附近的备用酒店食宿。 ③设置分会场，将部分会议代表安排至分会场开会和食宿。

十六、把会前检查落实好

会前筹备工作结束后，必须进行全面的会务检查，防止出现遗漏，从而保证会议的质量和效果。

会前检查工作主要负责人或承办者，在会议报到的前一天，要组织相关人员对会议的各项筹备工作，包括会议通知、会议材料印制、会议用品准备、会场布置、房间安排、食谱制定、车辆调用、接站和报到安排等，组织一次全面检查。发现漏办事项或办得不理想的事项，要责成专人、限定时间立即补办或完善，发现其他问题也要随时研究解决，督促各组高标准、高质量地做好各项准备工作，保证会议按期召开。

（一）会前检查的内容

1.整体检查

- （1）本次会议是否确实需要召开？
- （2）开会的议题是否明确？
- （3）开会的时机、时间是否恰当？
- （4）开会的地点、环境是否合适？
- （5）会议邀请的对象是否合适？
- （6）是否已经拟定好会议议题的进行顺序及会议时间的分配？
- （7）会议的保卫工作是否完善？
- （8）是否已经安排好了会议记录？
- （9）是否需要使用相关设备？
- （10）准备工作是否已经完全就绪？
- （11）会议的应急措施是否准备就绪？

2.会议通知的检查

- (1) 与会者是否已经得到通知?
- (2) 是否已经将会议的宗旨、议题通知与会者?
- (3) 是否要求与会者事先准备有关资料?
- (4) 与会者是否已经就议题做好准备?

3.会议文件的检查

- (1) 所准备的文件资料是否真实、准确?
- (2) 会议文件内容与议题是否相适应?
- (3) 会议文件是否与法律法规相冲突?

4.会议场地检查

- (1) 场地容量大小是否合适?
- (2) 场地光线明亮度是否恰当?
- (3) 场地通风是否良好? 有无空调设备?
- (4) 会场场外指标是否明确、醒目? 是否有未考虑到之处? 如会场、厕所、休息室、接待联络场所、停车场、餐厅等。
- (5) 会场内外的接待人员是否适当, 人员是否不足?
- (6) 签到位置是否合适? 签到簿是否备妥? 签字用笔是否能用?
- (7) 座次是否安排妥当? 如果有旁听的听众, 则听众与讨论者位置是否分割清楚?
- (8) 会议程序是否列入会议资料或另行张贴, 若张贴, 位置是否适宜?

（9）记录人员是否选定？如使用录音、录像，其设备是否备妥？

（10）发言稿、书写用笔是否备妥？

（11）白板、黑板、麦克风、扩音器、电脑、投影机、银幕、计时器、照相机等是否备妥？功能如何？

（12）如会议需要办理选举，则选票、投票箱、开票的计票板等是否备妥？检票员是否选定？

（13）如举行大型、重要会议，盆花是不可或缺之物，花盆大小、花种、花色均应配合场地、设备搭配，简单、素美是其原则。

（14）茶水供应、饮料、点心等项是会议中常备物品，应事前备妥。

（15）举行大型特殊性会议、重要会议时，如有准备纪念品赠送与会人员，会前纪念品的数量应查对清楚，不可缺少。

5.其他会议活动细节检查

（1）活动的宗旨。

（2）活动的范围。

（3）会场的预订。

（4）招待对象的层次。

（5）总人数（查会议通知的回执）。

（6）活动的日期及时间（注意避免与其他同业的活动冲突）。

（7）活动天数。

（8）筹备单位。

（9）活动负责人。

- (10) 各项活动的分工明细表。
- (11) 会议证件包括代表证、出席证、列席证、工作证等。
- (12) 制作来宾名册（姓名、地址、公司名称、电话、职衔等）。
- (13) 会议活动邀请函（应在活动日期前的2至3个星期寄送给对方）。
- (14) 必要的纪念品。
- (15) 交通工具。
- (16) 按规定应支出的酬谢费。
- (17) 会场布置。
- (18) 宴会的形式。
- (19) 饮料供应。
- (20) 视情准备烟酒。
- (21) 菜单的印刷。
- (22) 花饰布置。
- (23) 园景制作。
- (24) 看板及标示板。
- (25) 拍照及摄像。
- (26) 会议桌的选择。
- (27) 座位顺序（是否突出主宾、是否便于会议交流）。
- (28) 胸章及姓名牌。
- (29) 服务员的着装。

- (30) 新闻报道（文字及摄影）。
- (31) 资料的收发。
- (32) 住宿安排。
- (33) 特设专用柜台。
- (34) 费用支付（住宿、餐饮、电话费等）。
- (35) 用餐安排。
- (36) 服务柜台的工作。
- (37) 节目表演的总预算。
- (38) 新的工厂、公司落成的庆祝喜宴。
- (39) 展览展示。
- (40) 全部活动费用。

总之，会前检查是会务工作中必不可少的一环，对其应予以充分重视，并在相关工作中切实贯彻落实。

【大型会议流程清单示例】

××县委办公室大型会议工作流程

环节	工作模块	工作任务	具体内容	责任部门	责任人	时限要求	是否完成
会议确认	会议事由	会议名称	明确会议名称及会标名称。				
		会议时间	明确会议召开时间及集合时间。				
		会议地点	根据参会人数和方式明确会议地点。				
		出席人员	明确出席领导、参会人员范围。				
		议题及主持人	会议主要议题及大会主持人。				
		会议议程	根据领导安排明确会议议程、发言人名单。				
会议前期筹备	准备会议	会议室预订	根据参会人数确定会议室并安排领导休息室。				

续表

环节	工作模块	工作任务	具体内容	责任部门	责任人	时限要求	是否完成
会议前期筹备	准备会议	编写筹备方案	编写详细筹备方案、成立会务筹备工作秘书处，下设参观现场准备、会务工作、后勤接待、安全保卫、宣传报道五个组，明确每个组的责任领导、责任人、工作职责。				
		明确责任分工	各项准备工作责任到人，明确所需物品清单，备好工作用车。				
		确定协调单位	确定需提供协助服务单位和部门，明确责任人。				
	会议通知与反馈	编发会议通知	名称、时间、地点、人员、发文单位、签发。				
		反馈核实人数	核准参会人数和出席领导人数、职务、排序、座次，特别是有发言任务的单位和人员要落实好。				
	会议资料	准备和撰写	根据会议主题，撰写会议所需相关材料，包括讲话稿、主持词、会议议程、典型发言、决议决定等。				
		资料送审	所有文字材料及时送领导审阅审核。				
		校对定稿	文稿校对准确无误，与内容相关联的所有材料要由专人负责把关，公文格式要正确。				

续表

环节	工作模块	工作任务	具体内容	责任部门	责任人	时限要求	是否完成
会议前期筹备	会议资料	印刷装订	定稿材料提前印刷完成，交会务现场工作人员。				
		资料分发	领导用文稿提前送达领导本人或秘书，多份资料提前装袋、分组，主席台上所有文件提前分装，专人负责摆放。				
	人员分工	记者摄影	确定宣传报道方式，通知电视台、报社记者参会，全程录播的会议需通知电视台提前安排调试录播设备。				
		服务员	携带常用物品，从领导身后倒水。				
		播音员	需安排播音员宣读文件或名单的，协调安排好男（女）播音员，并将宣读内容送播音员提前熟悉。				
		会议记录	负责录音及文字记录。				
		礼仪志愿者	负责引领及递送奖品。				
		安保人员	交警指挥、电力保障、信访维稳、治安、医疗、城管执法等。				
会前	检查会议资料、会议设备、会议物品	文件资料	会议上需发放的文件资料全部到位，主席台文件摆放到位并仔细检查文件是否存在错误。				

续表

环节	工作模块	工作任务	具体内容	责任部门	责任人	时限要求	是否完成
会前	检查会议资料、会议设备、会议物品	音响、话筒、电脑投影、空调灯光	专业操作人员到位，话筒更换电池，调试音量，确保摆放正确，音量适中，电源可靠；投影摆放正确、牢固；空调提前打开；灯光开启。				
		会标条幅	内容及悬挂位置是否正确。				
		主席台	座次排列顺序，桌椅位置，热水、水杯、湿巾等是否到位。				
		休息室	热水、水杯、空调、灯光、卫生。				
		卫生间	确认卫生间位置，检查洗手液、手纸等是否齐全。				
		会场内	前排座位牌或每个位置的席位牌顺序是否正确（指示牌及其他物品）。				
		会场外	条幅、门口欢迎牌到位。				
	工作人员到位	会场内人员	按照会议前期筹备中人员分工情况，所有会场内有任务的工作人员到位。				
		会场外人员	主要是各负责单位工作人员、安保人员到位。				
会后	人员退场	车辆调整	领导车辆、司机提前到位。				
		领导退场	专人引领领导按预定路线退场。				

续表

环节	工作模块	工作任务	具体内容	责任部门	责任人	时限要求	是否完成
会后	人员退场	与会人员退场	打开会场主出入口，引导人员有序退场，避免拥堵。				
	清理会场	整理物品	整理会场桌椅，检查及搬运相关设备和物品，避免遗漏。				
		打扫卫生	恢复会场卫生，做好下次会议准备。				
	后续工作	宣传报道	新闻稿件送领导签字后按规定刊发。				
		会议纪要	尽早整理、编印会议纪要，送领导审阅后下发。				
		完善记录	完善会议文字记录及录音记录。				
		整理存档	与会议有关的文字资料、影像资料全部整理存档。				
		工作总结	组织相关会务筹备人员进行工作总结，梳理工作中出色及不足之处。				
其他类型会议应注意的事项	1.现场会：（1）要根据会议主题，提前确定好考察项目，准备好参观现场，每个考察点要有生产场面和项目效果图；解决好现场脏乱差臭、凹凸不平等问题，抓好考察点绿化、美化、亮化、净化工作，确保整洁、整齐；及时上报参观点简介，落实参观路线；制作悬挂好横幅，门口摆放宣传牌。（2）要做好“一对一”接待。对省领导及省直部门、兄弟县市的与会代表，根据他们的职务和所属部门，实行“一对一”接待。负责对与会代表全程跟踪服务，做好与会代表联络、迎送、导引、纪念品送达、会议信息服务等工作，确保严谨、细致、温馨高效。（3）搞好志愿者服务。①根据季节，提前准备好服务。②请专业人士和有经验的志愿者，进行礼仪培训。③考察现场时每辆车安排两名志愿者，负责分发相关用品等工作。（4）做好考察现场演示工作。准备工作就绪后，要组织交警、直播员、解说员、志愿者，到考察现场实地演示，确保每个环节不出纰漏，万无一失。						

续表

环节	工作模块	工作任务	具体内容	责任部门	责任人	时限要求	是否完成
其他类型会议应注意的事项			2.党代会：要准备党旗、党徽等，要安排人员食宿的，要提前确定人员信息，包括姓名、单位及职务、交通方式，并根据人数提前联系确定宾馆、餐厅，规定标准，安排车辆，确定接待责任人和路线引领组织人员，印刷会议指南，详细标明会议议程、食宿安排、乘车安排和相关活动安排。				
			3.表彰会：有颁奖内容的，要提前确定奖项，制作奖杯证书，准备光荣花绶带，制订颁奖方案，核实颁奖领导，获奖人员分组，礼仪人员演练，专人负责奖品次序，获奖人员上台引领，颁奖音乐等。				
			4.节庆类会议：除按上述要求安排好接待和乘车外，还要做好宴会安排，确定宴会主持人并准备致辞，做好宴会与其他活动之间的协调衔接，提前准备好礼品，专人采购、看护、发放。				

注：所有参与大型会议的工作人员要统一着正装。

（二）会前检查程序

会前检查分为领导听取大会筹备处各组汇报和现场检查两种方式，以后者为主。秘书人员应密切配合领导的检查工作。

1.以汇报形式检查程序

（1）会议筹备机构对会议的准备情况进行自我检查，由各个筹备小组将检查结果以书面报告的形式上报领导。

（2）会议领导小组经过协调，确定汇报会的时间和地点，并发出汇报会通知。

（3）会议领导小组听取汇报，并在会上现场解决各种需要协调的问题。

（4）汇报会后要以电话、现场指导等方式对检查中发现的问题予以催办和落实。

2.现场检查的程序

（1）先制定现场检查的路线和确定现场检查的重点，并通知有关筹备部门。

（2）将现场检查的项目制成检查单，以便记录和汇总。

（3）按照既定的检查路线和项目逐一现场核对，对达到和未达到预期要求的项目都要有明确的记录。

（4）对未达到检查要求的项目整理出整改和修订意见，并以电话、文件或会议纪要等形式及时通报给有关筹备部门予以纠正。

（三）及时与领导沟通

会务检查以及会议筹备应及时与领导沟通。会务筹备情况的检查结果可以通过三种形式向领导或会议工作人员汇报：书面形式，口头形式，协调会形式。

其实不仅仅是会务检查工作要向领导汇报，在会议筹备期间也应该随时和领导沟通。与领导沟通会议有关事宜要把握时间性、及时性、全面性三原则。

1.与领导沟通的方法

（1）定期向领导提交书面报告。

（2）由会议负责人定期向领导口头汇报会议的情况。

（3）领导亲自参加有关会议。

（4）其他途径，如通过举办小型会议向领导汇报工作。

2.与领导沟通的工作程序

（1）明确会议的目标。

- (2) 明确沟通会议有关事宜的方法或途径。
- (3) 检查沟通过程的时间、地点以及参加人员，指定会议记录人员。
- (4) 确定沟通过程中所需要的文件夹、音像等资料。
- (5) 向领导汇报会议的筹备情况及进展，同时应讲明会议筹备或举行过程中遇到的问题和难题。
- (6) 听取领导指示，或与领导者进行双向讨论，并完成会议记录。
- (7) 将记录通过某种方法送给领导。

十七、把会议代表慰问好

大中型会议，会务组还应于会前走访会议代表，了解其对会务工作的意见建议和特殊需求。

（一）安排领导看望

大中型会议开幕的前一天晚上，大会主办单位的领导、领导小组成员以及会议所在地区的有关党政领导，一起到各地代表的房间看望，以示欢迎。特别要去看望年事已高、德高望重的代表。对身份特殊的代表，比如党代会代表、被表彰人员或先进单位代表、来自偏远地区的代表、基层单位代表以及外单位外系统代表等，一般也应安排领导前去看望。

（二）领导即席讲话

看望代表的主要领导，要向代表们致以亲切的问候，对他们做出的贡献表示衷心感谢。强调召开本次会议的意义和目的，对代表提出希望。同时，要征求会议代表对会务工作的意见建议和特殊需求。

第3步

严组织——会中服务

会议的各项准备工作做好了，接下来就该正式开会了。

办会工作人员在会议召开期间，要精心做好各项服务，精细安排好各项工作，否则，就会前功尽弃。

会议从报到之日即进入会中阶段。一般要根据实际需要，做好以下工作：

一、会议签到

会议签到，这是统计参加会议人员到会情况的一种重要手段，也是会中任务的重要内容之一。签到的目的是为了及时、准确地统计到会人数，并给档案工作留下第一手的准确记录。

（一）签到的方法

（1）簿式签到。与会者在会议工作人员预先准备好的签到簿上签署自己的姓名，表示到会。这种簿子利于保存，有纪念性的意义，但只适用于小型的会议，参加会议的人多了将会在会场门口形成拥挤现象，以至于秩序混乱，影响会议按时进行。

（2）证卡签到。会务工作人员将印好的签到证，事先发给每位与会者，入场交出一张卡片就行了。卡片签到也有两种办法：一种是签名的卡片，代表要在卡片上签上自己姓名才能入场；一种是不签名的卡片，由卡片上的固定号码代表出席人的姓名。重要会议使用过的多是签名卡片，上面也印有证件号码或座次号码。证卡签到适用于大中型会议，缺点是不便保存。

（3）电脑签到。与会者进入会场时把签到卡送进签到机，签到机立即将姓名、号码传到会议中心，并把签到卡退还代表，入场完毕，签到情况就立即在荧屏上显示出来。

（4）座次签到。与会者按照会议座次表就座，就表示已经到会。印制座次表，与会者座次安排要有一定的规律，同一地区或同一部门的人尽量集中在一起，便于与会者查找。

（二）签到的目的

签到的目的：一是凭证入场；二是统计到会人数。

统计到会人数，是一项急促而又细致的工作。领导同志往往在开会之前的一两分钟就向工作人员要到会人数和缺席人名单，这就需要会议工作人员以最快的速度统计出来，并且不允许发生差错。在不使用电子签到机的情况下，统计到会 and 缺席人名单，有两个办法：第一，按排按号（座）的顺序整理签到单，很少的工作人员就可完成这一工作。但

是，这种方法必须等待参会人员大部分到会以后才能开始工作，在会前只能统计到会和缺席人数，不能很快提出缺席人的具体名单。第二，把座次表全图印出来（上面有排号、座号、人名），一边接受签到，一边在座次表上销号。这样做，可以随时知道谁已到会，谁未到会，任何时候有需要，都可以立即把到此时为止的到会和缺席人数以及缺席人的姓名告诉领导同志。

如果有人忘记带签到卡片，可以请他在一张纸上签名。会议工作人员再在座次表上找到他们的名字和位置，加以对证。

小型会议可以不用证件，由会议工作人员代为签到。会议工作人员持有本次会议应参加人员的名单，来一人划一名，随时可以知道到会的情况。这种办法极为简便，完全不用麻烦与会人，而且统计迅速。但是，有一个条件，会议工作人员必须认识本次会议的全部或绝大部分与会人，如果根本不认识或大部分不认识，就无法采用这种办法。如果富有纪念意义的会议，为了保存代表亲笔签到的手迹，也可不使用这种方法。

认人是对会议工作人员的一项业务要求。认识人不但在接受签到时是必要的，而且在会议进行中，对递送文件、作会议记录和谨防冒名顶替等，都极有好处。所以，会场工作人员必须尽可能地将与会人认全。

比较重要的会议都要签到。签到后核发会议证件、文具和会议材料。会议值班人员应及时向分管领导报告报到情况。

二、预备会议

大中型会议开幕的前一天晚上，一项程序性活动是召开“预备会议”。

预备会议是一项重要的工作，是大会日程中的重要一项。这不仅是程序上的需要，而且是大会组织形式落实的需要，更是对大会准备工作的最后一次检查。

（一）预备会议的通知

按预先确定的范围事先通知开会的具体时间和地点。

（二）预备会议的范围

领导小组全体成员；

当地党政领导（东道主代表）；

大会秘书处（组）和各组负责人；

被确定为小组会召集人的外地代表；

被确定为各小组联络员的人员；

大会领导小组或秘书长指定的人员。

预备会议一般由大会负责人或秘书长主持。

（三）预备会议的内容

（1）向与会者宣布大会组织形式和领导成员名单；介绍会务方面各组组长；分组方案；确定各小组组长、联络员、记录员。

（2）简述会议的宗旨、筹备情况和开法，需要研究的议题。

（3）宣布大会的程序和会议议程。

- (4) 介绍会议服务保障安排和打算。
- (5) 征求各组意见和建议。
- (6) 对如何开好会议提出希望和要求。

三、会场组织

会场的组织是一项严谨的工作。每次举行全体或分组会议时，会务工作人员都要提前进入会场，首先检查会场布置和设备，然后协助会议主持人做好会场组织工作。

（一）主要工作内容

- （1）引导与会人员入场、就座。
- （2）清点并报告到会人数。
- （3）掌握和随时通知有关人员调控会场音响、温度、照明等。
- （4）引导领导到主席台就座。
- （5）发放会议文件。
- （6）安排大会发言。
- （7）组织分组讨论。
- （8）做好会议记录。
- （9）督促服务人员及时送水、倒水。
- （10）组织会间休息和散会退场。

（二）处理应急事项

要灵活机动处理临时事项。如会议临时需要调整议程，增减议题，扩大或缩小与会人员范围等，要随时进行调度，作出适当安排。再比如，有关领导同志有紧急文件需要转送有关部门、会外有紧急文件要呈送领导人批阅等等。会务工作人员应当根据有关领导的指示和实际情况，采取相应措施，及时地妥善地给予解决。

会议进程中，可能发生一些意想不到的临时变故或突发事件等，会

务工作人员应及时采取应急措施并向领导请示，按有关领导的指示，机智、果断地处置；必要时，协助会议主席（主持人）组织与会人员紧急撤离危险地带，妥善处理好突发事件带来的危机，减少对会议的影响。处理突发事件不是与外界隔绝的，需要会务工作人员进行内外联系，传递信息。

会务秘书要协助主持人组织好大小会议，并做好上下联络。要收集掌握会议动态，并随时把会议的进展情况、与会者的建议和要求向会议主持人汇报，同时要及时将主持人的安排意见及有关领导人的意图传达贯彻下去，做到上下沟通，有利于问题的解决。

会议在进行过程中，如会务工作人员接到寻找与会者的电话，应妥善地做好转接工作。一般而言，只要不是特别紧急的电话，均可先不转接，先记下相关内容，等待会议中间休息时或会议结束后再交给当事人；只有内容十分紧急的电话，会务工作人员才会用纸条通知当事人接听。

对会议进行过程中的来访者，如有急事，会务工作人员可请来人稍候，然后用递纸条的方式，告诉当事人自己来处理。

在内外联系、传递信息中，会务工作人员应该注意对会议内容进行保密，任何保密的会议内容都不可泄露出去。以免给与会人员造成伤害与财物损失。

四、领导活动

就每个个体而言，领导是会议活动当之无愧的主角，往往扮演主持人、讲话人的角色，一举一动关系到整个活动的成败和质量，不能出一点差错。

对会议中领导的活动，一定要细致再细致。

（一）提前报告

大中型会议，要安排专人负责领导的活动。按照会议议程，前一天晚上要向领导汇报次日活动安排，每次活动之前，要报告时间、地点、座次、活动内容等详细安排，准备好讲话稿等文件材料。会务人员手中还应留有备份，一旦领导忘记带可以随时补上。

（二）合理安排

有时领导不全程上会，只参加其中一项活动，这时特别要注意沟通协调，提前向领导汇报有关情况，使领导对整个会议情况全面掌握、心中有数，同时科学安排好领导的出发时间，搞好与会议其他程序的衔接。

安排领导同志的这些社会活动时，要立足于三点：一是要减轻领导同志的工作负担，对要求领导同志参加各项活动的部门和单位要有所控制。凡要求领导同志参加各项活动的，要经过核批，除了非参加不可的之外，一般不予安排，腾出时间让领导同志办更需要办的事。二是凡需要领导同志参加的各项社会活动，具体谁参加，要全面考虑，尽可能平衡，不要过多集中到某个人或某些人身上，以免使这些领导同志的负担过重，影响正常工作，同时，还要考虑到领导同志的身体健康状况。三是要会同有关部门考虑领导同志参加各项活动时的安全问题。需要指出的是，安排领导同志参加各部门的一些活动，会议工作人员只是提出初步意见，最后由主管领导同志决定。

可以给重要领导单独列一张表，把具体时间、地点、内容以及随同人员列上，便于领导安排日程。

时间	地点	会议内容	陪同人员
9:00~10:30	第一会议室	讲话	全体
10:40~11:50	第三会议室	参加第二小组讨论	×××、×××
14:00~17:00	第六会议室	参加第五小组讨论	×××、×××
19:40	驻地	看望慰问代表	×××、×××

（三）熟知程序

办会人员要熟知会议的整个程序，尤其是每次会议的主持词，都要及时掌握。主持词一般由材料组负责，有时也由会务组负责。无论是谁负责撰写，会务工作人员都必须及时了解掌握和熟知会议主持词的内容。这是因为：会议安排的变动、学习讨论的重点、传达贯彻的意见等，一般是通过领导的会议主持词来公布和明确的。尤其是会议进行选举或表决等事项，会议主持词实际等于会议的“脚本”，会务工作人员必须熟悉主持词，才能协助主持人顺利完成会议预定议程。主持人是会议的灵魂人物。一次会议组织的是否成功，主持人的作用非常关键。

五、大会发言

开好一次会议，最为重要的就是让与会者畅所欲言，充分发表自己的意见。毛泽东认为，要如此，就必须创造一个宽松、自由的环境，允许大家在会上发表不同意见。1962年召开七千人大会的时候，毛泽东特意提出：“我建议让人家出气。不出气，统一不起来。没有民主，就不可能有集中。因为气都没有出嘛，积极性怎么能调动起来？到中央开会还不敢讲话，回到地方就更不敢讲话了。”要让参加会议的人“出气”，就要“不挂账，不打击，不报复”。

发言必须针对问题，要讨论，要有争论有批评。用毛泽东的话说，就是要求参加会议的同志要长两只“角”。他在1955年3月21日召开的中国共产党全国代表会议上说：“批评要尖锐。这次有些批评，我觉得不那么尖锐，总是怕得罪人的样子。你不那样尖锐，不切实刺一下，他就不痛，他就不注意。要有名有姓，哪一个部门，要指出来。”“不要把棱角磨掉。牛为什么要长两只角呢？是因为要斗争，一为防御，二为进攻。”“我看，还是长两只‘角’好，因为这是合乎马克思主义的。”

比较重要的会议，一般都在分组讨论的基础上，安排大会发言。

（一）发言的形式

有准备地发言。会务组要和材料组共同做好发言的组织安排。如会前已排定发言名单，准备好发言稿并打印好，届时组织有关人员发言即可。对重要会议的大会发言，还应提前组织试讲。

临时确定发言。如会议期间临时确定安排发言的，应通知有关人员抓紧做好发言准备，并将发言题目收集整理，呈主持会议的领导审定。对没有形成材料的发言，在发言后一般应将其发言稿留下，以便随后印发或留存备查。

（二）发言的顺序

发言顺序一般按编制序列排列，有时也可按发言内容排列。

要及时按发言顺序提前把发言人请到前台或台侧就座，以免出现临时喊人、上下讲台耽误时间等情况。

（三）发言的安排

安排大会发言的决定权属于大会有关领导同志。但是，会议工作人员可能被委托先提出意见，供领导同志审定。安排大会发言时，应当考虑以下几点：

（1）注意地区、系统、行业的平衡。在大会发言中，能听到不同地区、不同系统、不同行业的发言，使到会的同志更快地全面了解情况。

（2）注意主要领导同志与一般领导同志的平衡。例如：高一级主要领导同志的发言，往往文字较长，内容全面，政治性、理论性很强；而基层领导同志或做具体工作的同志的发言，一般文字较短，内容具体，实际材料丰富。把两者适当地穿插安排，会使发言生动活泼，效果会更好。

（3）注意主题平衡。每人的发言都有主题思想。一方面要安排符合会议精神的主题，以达到鼓动、宣传目的；另一方面也不要过分重复主题，相同内容的发言，不要紧连在一起，最好也不要放在一天，以免影响会场情绪，减弱会议效果。总之，要把相同内容的发言适当分开，使每天的会议不至于让人感到单调。当然，如果有实际需要，例如为了加强某种声势，反映某种呼声，还是可以把同一方面的发言集中安排在一起。

安排发言要有广泛的代表性，或以地区、部门考虑；或以阶层、职业考虑；或从代表性人物考虑，而这些都是必须以服从大会为总体目的。

六、会议记录

不论会议规模大小，只要是重要会议都应记录。会议记录要做到：速记、准确、全面、整洁。

（一）会议记录的作用

会议记录要真实记载会议的情况，客观地反映会议的内容和进程，为日后分析、研究、整理会议内容提供主要依据。

会议记录是为上报或传达会议决定及贯彻会议精神提供依据的重要手段之一，也是为起草会议简报、会议纪要乃至正式文件奠定基础的主要手段。同时，也为日后查考历史提供了依据和凭证。

做好会议记录是会议服务工作中最重要的工作。能否做好会议记录是对一个机关干部听讲能力、理解能力和文字能力的综合考验。

（二）会议记录的写法

会议记录的结构，大体由三部分组成，即会议概况、会议内容和结尾。

（1）会议概况。主要包括：会议名称，会议时间，开会地点，与会人员（出席、列席、缺席），主持人，记录人，会议议程。

（2）会议内容。主要包括：会议的议题、会议讨论发言、会议决议事项。

（3）结尾。会议结束后，应在会议记录末页另起一行写上“散会”二字。

重要会议的记录，应由会议主持人审查，并在记录稿末尾签署会议主持人、记录人姓名，以示本记录有效。

（三）会议记录的类型

从记录手段上分，可以分为机动记录和手工记录。

机动记录是指用录音笔、语音合成机等一类机器将人的声音记录下来。从手工记录方法上分，可以分为特定符号记录和文字记录。特定符号记录是指速记，即用一些特定简便符号和缩写方法，快速记录人们语言的迅速而先进的书写方法，它是一个历史悠久的科学门类，其本身又分为多种方式。

文字记录又可分为详细记录和摘要记录。详细记录是指尽可能完整地有言必录，这种方式适用于某些重要会议，某些主要领导同志的重要讲话、系统发言等。摘要记录是指摘要点记，着重记录会议议题、发言要点、结论、决定事项等。因为汉字摘要记录比较实用，所以应用最广。现在高级党政机关召开的会议，如全国党代表大会、全国人民代表大会等，除了全体会议和中央主要领导同志做长篇重要讲话需要作详细记录、速记或录音外，小组会议基本上都采用摘要记录方式。

（四）会议记录的重点

- （1）会议中心议题以及围绕中心议题展开的有关活动。
- （2）会议讨论、争论的焦点及其各方的主要见解。
- （3）权威人士或代表人物的言论。
- （4）会议开始时的定调性言论和结束前的总结性言论。
- （5）会议已议决的或议而未决的事项。
- （6）对会议产生较大影响的其他言论或活动。

（五）会议记录的技巧

一般的会议记录大多只要求对会议主要内容进行记录，不强调全盘照记。

因而会议记录的一个重要技巧是如何确定记录的详略。一般的规律是：重要的会议要详记，重要的议题要详记，重要人物的发言要详记，分歧的观点、对立或不同的态度、办法或建议要详记，表决情况要详记。内容重复的言论可略记，阐述、解释性的内容和言论可略记，赞同性的发言、表态可略记，与会议中心议题关系不大或偏离中心议题的可

略记。重要的报告和讲话要录音、录像。领导的即席讲话，一般也要录音，事后要按录音整理出讲话稿。会议记录要使用专用的会议记录本，力求真实、准确、完整、不遗漏主要观点，不改变讲话原意，有争议之处也要照实记录，客观地反映会议的内容和议程，为日后查考提供依据。

一般说来，有四条：一快、二要、三省、四代。

一快，即记得快。字要写得小一些、轻一点，多写连笔字。要顺着肘、手的自然姿势，斜一点写。

二要，即择要而记。就记录一次会议来说，要围绕会议议题、会议主持人和主要领导同志发言的中心思想，与会者的不同意见或有争议的问题、结论性意见、决定或决议等做记录，就记录一个人的发言来说，要记其发言要点、主要论据和结论，论证过程可以不记。就记一句话来说，要记这句话的中心词，修饰语一般可以不记。要注意上下句子的连贯性、可询性，一篇好的记录应当独立成篇。

三省，即在记录中正确使用省略法。如使用简称、简化词语和统称。省略词语和句子中的附加成分，比如“但是”只记“但”，省略较长的成语、俗语、熟悉的词组，句子的后半部分，画一曲线代替，省略引文，记下起止句或起止词即可，会后查补。

四代，即用较为简便的写法代替复杂的写法。一可用姓代替全名；二可用笔画少易写的同音字代替笔画多难写的字；三可用一些数字和国际上通用的符号代替文字；四可用汉语拼音代替生词难字；五可用外语符号代替某些词汇；等等。但在整理和印发会议记录时，均应按规范要求处理。

（六）会议记录的核对

在会议结束后要全面检查、核对记录，并对会议记录进行确认。这样，一方面可对会议过程中所记内容进行补充和校正，为整理工作带来方便，有利于提高整理工作的质量；另一方面使会议记录具有普遍认可的效力。

1.核对记录的方法

(1) 对人记录，集体核对，然后分头整理，整理完后，再互相校阅。这种方法准确率高，不容易出现大的遗漏和错误，但花费时间较多。

(2) 多人记录，集体核对，一起整理。即记录人员一边核对一边由一人执笔当即整理出来。这种方法准确率也比较高，但花费时间也较多。

(3) 多人记录，分头核对，分头整理。记录人员整理时以自己所记为主，参考其他人的记录。这种方法整理速度比较快，花费时间比较少。但应注意不要遗漏，遇到问题应及时提出来研究，最好有一人统稿。

(4) 一人记录，一人核对、整理。遇到不清楚的问题，记录员可与发言人本人或其他与会人员核对。

2.对会议记录进行确认的方式

(1) 记录人在会议结束后，将整理的会议记录呈会议主持人过目，主持人在确认记录无误后签字，并在记录的结束处作出记录终止符号“#”，以防他人随意增添其他内容。

(2) 在会议结束之前，会议记录人将本次会议记录的全部内容当场口述给全体与会者，如记录的内容有出入，可当场修正；如确认记录无误，且与会者集体通过，则最后由会议主持人在记录的结束处作出记录终止符号“#”。

(七) 会议记录的要求

会议记录工作是一项政治性、技术性很强的工作，这种性质对会议记录工作人员提出了比较高的要求。宋代孔^颉曾说过，记室之要，宜须通才敏思，加性情勤密者。意思是记室的事情包括记录工作重要而难做，需要思想敏锐、知识渊博、才能出众、勤快细心的人担任。这基本上提出了记录工作人员的条件。在现在来说，要做好会议记录工作，就要求会议记录工作人员从以下几个方面努力：

(1) 实事求是，公正客观。在许多情况下，会议记录是赖以解决问题的依据，重要的会议记录还要载入史册，这就要求会议记录工作人

员出于公心，对历史负责，对党和人民的事业负责，工作时不带偏见，不带倾向性，不凭个人感情用事，不凭个人的好恶而对会议记录任意增补或删除。

（2）业务精干，水平较高。参加会议的多为领导同志，各方面的水平比较高，会议过程中涉及的工作面也比较广，这就要求会议记录工作人员有较强的适应能力，有较高的政治理论水平，较强的理解和综合能力，较高的文化水平和较好的文笔，较宽的知识面，这样在工作中才能游刃有余，胜任愉快。

（3）甘于吃苦，乐于奉献。做记录工作的同志，记录时思想高度集中，全神贯注，不得须臾休息，整理时也很辛苦，经常加班加点，废寝忘食，但又无名无利。这就要求会议记录工作人员要有先天下之忧而忧，后天下之乐而乐的精神，甘当无名英雄。

（4）文明礼貌，富有风度。会议记录工作人员一般多接触领导同志，要谦虚谨慎、戒骄戒躁，衣着整洁，注意仪表风度。

（5）遵守纪律，严格保密。由于工作关系，会议记录工作人员对许多秘密问题知道得早，知道的程度深、范围广，这就要求会议记录工作人员严格遵守保密纪律、组织纪律，严格按照保密守则办事，保管好会议文件和会议记录。会议期间坚守岗位，一般不中途离开会场。

（6）团结协作、互相配合。会议记录工作涉及许多方面，要同各方面保持良好关系。主动搜集有关资料，为立卷归档工作创造便利条件。有时会场没有专门的管理人员，这时会议记录工作人员要同时行使管理职责。

【会议记录模板示例】

七、分组讨论

分组讨论也是会中的一项重要工作，是达到开会目的、完成会议议程的重要手段。

（一）分组讨论的任务

（1）吃透会议精神，使与会者认清当前的形势、存在的问题、解决的办法、今后的任务。

（2）研究讨论会议议程规定的议题、议案以及今后工作的措施等，包括讨论、研究、制定一些办法、规章制度等文件，有时还要讨论会议纪要等文件。

分组会议对大会主办机关来讲，是使下情上传的好机会，通过各小组会议，可以获得大量来自基层的情况、问题、意见、建议等。

（二）分组讨论的原则

会议有各种各样，与会者的身份、岗位各不相同，在一起开会，如何分组，我们已在会议准备中讲过，不再赘述。但分组一定要根据会议任务的需要，有的放矢。

（1）在大会开幕式之后的第一次分组会议，往往是务虚性质的，谈思想认识等，起统一思想的作用，可以粗分，或以条条分，或以块块分。

（2）分组一般按地区分组，按专业分组。对于带有专题性的分组讨论会，要根据分管什么工作的人员就参加什么专题组的原则。当然有的综合性会议，与会者的情况比较复杂，分组应该讲究。分组的具体方案应由秘书组制订，并事先通知各位代表。

（三）分组讨论的引导

分组讨论，也许是原先并不相识的人坐在一起开会，要使大家畅所欲言，各抒己见，把话都说出来，需要各组组长和联络员做组织、发动、引导工作。开始讨论时必须启发，否则可能出现冷场，或者漫无边

际，达不到开会的目的，因此，组长和联络员的组织、引导就相当重要了。要使讨论达到目的，应当注意以下几点：

（1）大会领导小组成员要深入各组，听取大家的意见，与大家共商大计，现身说法，宣传会议精神，虚心向基层来的同志请教。有的讨论会还应当出讨论题。

（2）大会领导小组或秘书处成员可以根据大会的宗旨，找一些与会者个别交换意见，请他们在小组会上积极发言，各组组长要做引导工作。

（3）大会领导小组和秘书处每天都要与各组组长、联络员（记录员）碰头，汇总讨论情况、代表们的意见和遇到的问题等，要把带有普遍性的问题汇总起来，领导小组要进行研究，做出解答，并通过组长带到各组去，沟通情况，引导大家深入讨论。

（4）对于讨论中反映出来的情况和问题，提出的建议、倡议等，秘书处要搜集整理，及时印发简报，一则是为沟通各组情况，引导大家深入讨论，二则是为了向上级部门报告会议进展情况。对于时间较长的重要会议，简报是向上级乃至中央、国务院领导反映情况，争取上级领导到会讲话、作指示的重要手段，是大会领导小组向上级口头汇报所不能代替的。

（四）分组讨论的要求

（1）分组讨论前，首先要协助各组落实好讨论场所，与各组召集人或工作人员保持联系。

（2）分组讨论时，会务工作人员一般应分头参加各组的讨论，掌握第一手资料。

（3）如果领导要分头参加各组讨论，要注意做好协调、分组、通知等工作。

（4）分组讨论的发言一般由各组工作人员负责记录，通过召集分组讨论情况汇报会、碰头会或收集各组记录本等方法加以汇总整理，向有关领导报告。

八、组织参观

（一）做好选点考察的准备

会议安排外出参观或召开现场会时，要事先派人员察看现场，与被参观单位商定现场会开法和参观路线，提前做好各项准备。

人数较多、路途较长的参观活动，要特别注意安排好途中的各项保障工作。一般要提前1~2天派人提前走一遍路线，熟悉沿途情况，与地方政府和交警部门联系协调，做好各项准备工作。出发前应准备好食品和饮料，按人数发放或提前放在汽车座位上。

（二）做好编组与安全工作

现场距离较远、需乘坐车辆时，要按组定车、编排车号，做好乘车组织工作和行车安全保卫工作。车队一般按照警车、领导乘车、会议代表乘车、救护车、备用车的顺序编队，司机应备有对讲机或其他通信设备，行车时注意前后呼应，避免掉队。

行车每3到4个小时应安排一次休息，休息地点应能提供座椅、热水和洗手间等。会议代表外出一般应有警车带道，随行医护人员进行医疗保障。如需在外用餐，应提前做好就餐座次表并发给就餐人员，特别注意要组织卫生防疫检查，提前定好菜谱，尽量不选择生冷食品，避免食物中毒。

参观时，会务工作人员要分工把口，加强联络协调，统一指挥调度，维持好参观秩序。

九、接见合影

领导接见与合影，可以安排全体与会人员参加，也可以只安排其中的部分代表参加，接见与合影的时间可以在大会开始之前，也可以安排在会议结束以后。合影应在照片上方标明会议名称、时间、地点等文字内容，并尽可能在代表离会前发到人手。

（一）做好必要准备

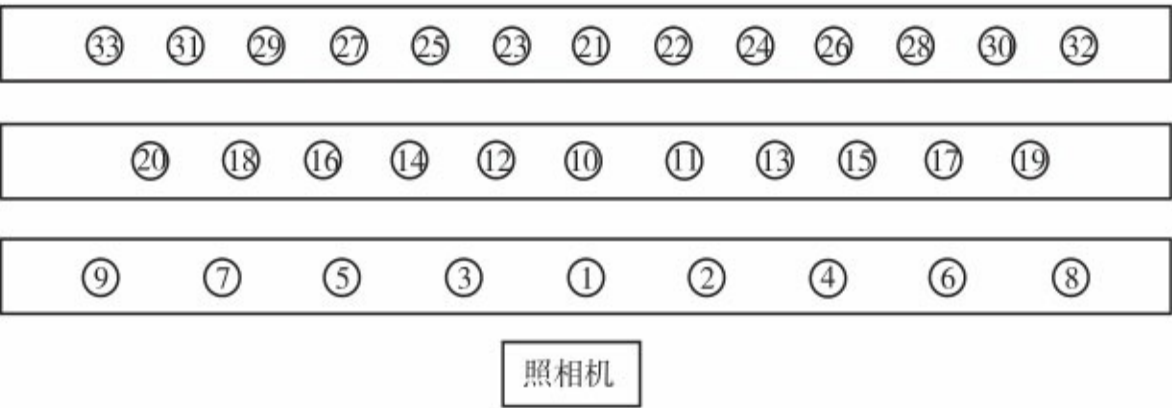
事先要安排好摄影师，必要时，可请摄影师到现场察看场地，选定接见和合影的场地。室外集体摄影，要根据上午和下午的时间表，确定照相机的摆放方向和位置，并根据天气预报和天气变化情况，尽早提出更改意见。

集体照相位置的排序。要把参加照相人员站位图发人手一份。具体方法是：

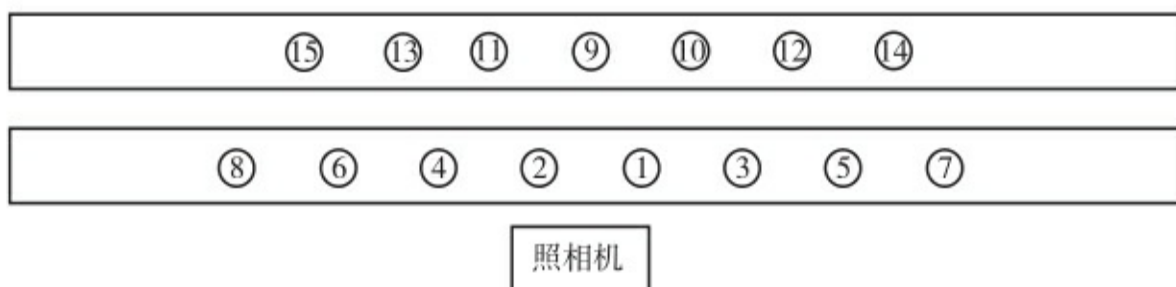
1.前排座位排序

集体照相应将座位和站位分别排序。对在前排就座的领导要在椅背上贴名条。照相人员排序规则与主席台排座次规则相同。

国内合影时的排位，一般讲究“居前为上”“居中为上”和“以左为上”。具体来看，它又有“人数为单”与“人数为双”的区别。在合影时，国内的习惯做法通常是主方人员居右，客方人员居左，即“以左为尊”。

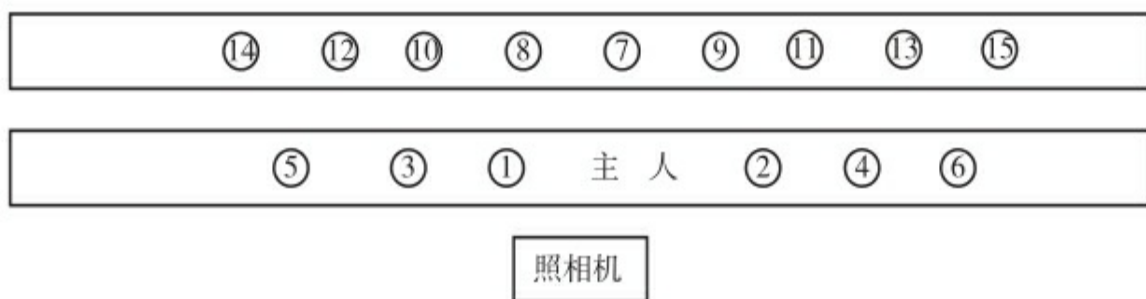


合影排位之一



合影排位之二

坚持涉外合影的排位惯例。在涉外场合合影时，应遵守国际惯例，讲究“以右为尊”，即宜令主人居中，主宾居右，其他双方人员分主左宾右依次排开。简而言之，就是讲究“以右为上”。



合影排位之三

2. 后排站位排序

后排站立位置的排序方法很多，可以根据人数的多少灵活掌握。常用的方法有：

（1）按代表团（或按会议分组）分块排序。这种方法比较简单，易于组织，但各代表团（组）的位置不平衡。

（2）按“无序”排列法排序。“无序排列”并不是大家随意站，而是将各代表团（组）的人员人为地打乱原有的顺序，按照一定的规律重新组合。方法是：以各代表团（组）为单位各站成一路纵队，分别从各队第一名开始横向组合（第二名接第一名队尾，第三名接第二名队尾，依此类推），由站位的第一个行至中间，依次向两边排列，第一排站满后，再站第二排，直到全部站好。“无序”排列法操作比较复杂，但各代

表团（组）的站位相对比较平衡，大家容易接受。

（3）“定位”排列法，即把所有站位标明牌号，然后对号入座。这种方法需事先设计好站位图，并发给个人，按号就位。“定位”排列法比较适合站立人数少，层次单一的队伍排列。人数较多时，应当按照排序图逐排组织，以防止发生混乱。

不论采取哪种方法排列，都应当注意使每一排站立者的位置相对错开，以获得最佳的照相角度。

此外，应当画出集体摄影安排的布置图，对在前排就座的领导人，一一在座位上写上名字。其他与会者进入摄影场地的次序和到达位置，都应编制计划，以避免蜂拥而上，造成秩序的混乱。

同时还要注意的是，组织集体照相应先从站立的队伍开始，待站立的队伍站好后，再请前排的领导同志就座。

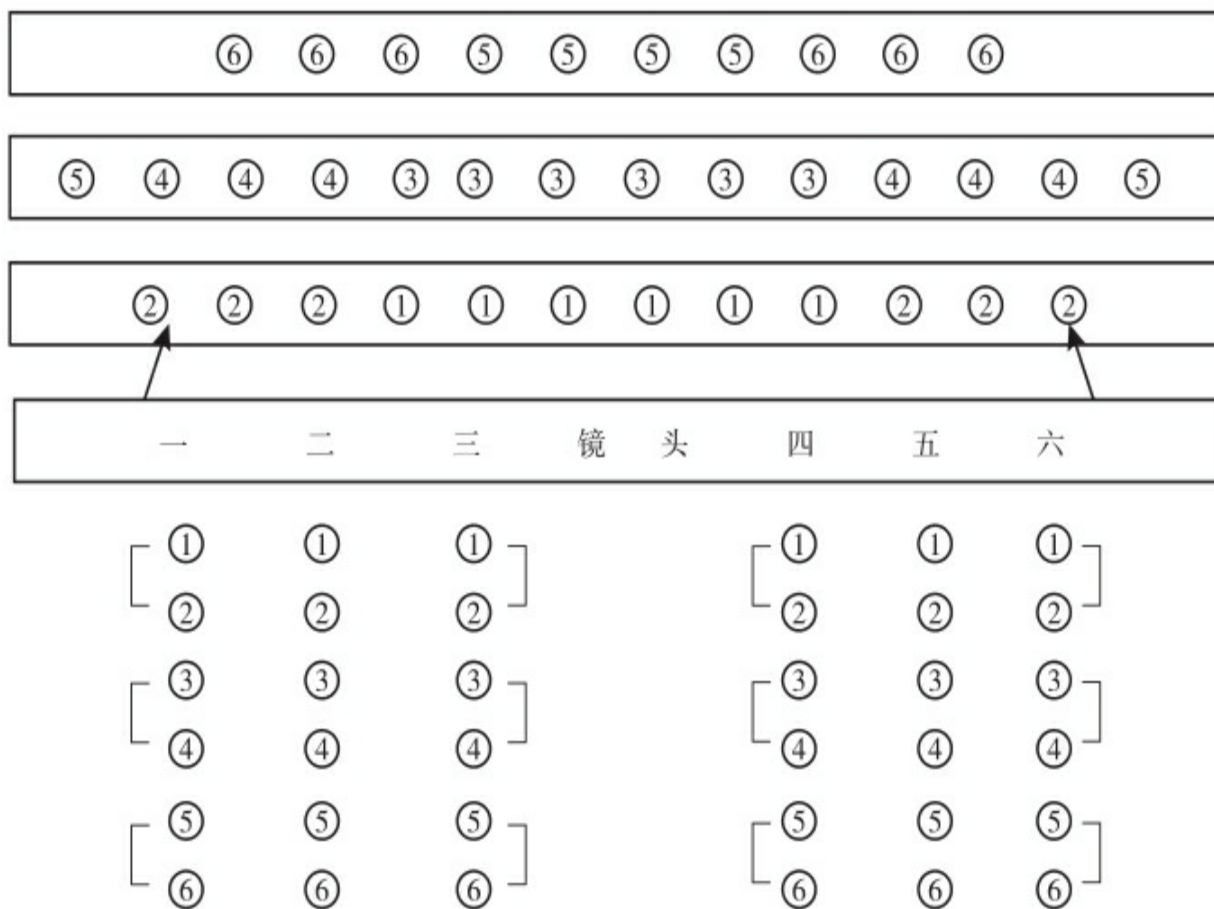
（二）搞好现场指挥

摄影现场要设置一名总指挥，严格按照预定方案，实施统一指挥；无特殊情况，切勿随意地改变，以保证集体摄影活动有条不紊地顺利进行。

（三）备好领导讲话

如领导接见前需发表讲话，应提前准备好讲话稿，并报领导审阅。如领导发表即席讲话，应搞好现场录音，会后及时整理。人数较多时，要放置立式话筒。高级领导参加接见时，还应组织全程摄影、摄像，留作会议资料。

·合影站位示例



照相位置“无序排列”示意图

十、会议简报

大中型会议根据需要可以编印会议简报。

（一）会议简报的作用

会议简报是反映会议进程、讨论情况和交流意见的重要形式，也是会议领导与参加会议的人员之间和各组之间能互通情报，交流情况，掌握会议进展情况的一个重要工具。

（二）编印简报的要求

编印简报的一般要求是：标题要醒目，内容要精练，篇幅要简短，印发要及时。编写重要会议简报，要坚持真实性、具体性和简洁性原则。真实，就是尊重客观事物的本来面貌，所写的事例包括人名、地点、时间、数字、引语、情节、背景等都要准确无误。具体，就是力戒抽象、空洞、一般化，反映情况时，要用一个或几个单位的具体事实加以说明。简洁，要简单明了，短小精悍，最好能一事一报。

十一、会议值班

会议值班，是大中型会议和小型重要会议中不可缺少的环节。做好会议值班工作，要坚持细致具体，密切配合，分工协作，办事要及时准确，待人要热情耐心。

（一）明确会议值班的任务

（1）及时传递信息。会议值班的主要任务之一，就是能够及时传递或处理来自各方面的信息，使会议期间的信息随时都保持畅通状态，能够将需要紧急处理的信息及时进行传递，如果遇到特殊情况能够及时向有关方面或人员报告。同时，与会议期间的设备维修人员、车队调度人员等随时保持联系。

（2）认真处理函电。在会议值班期间，值班人员对于收到的内外的邮件及文件要做好登记和收存，同时认真处理值班期间的电话事务，特别是给会议领导的邮件、文件、电话等，要在不影响领导会议工作的前提下采用合适的方式进行传递。

（3）处理应急事项。在会议期间，如果遇到如火灾等突发性的紧急情况，要遇事不慌，处变不惊，能够沉着、冷静、机智、果断地加以处理。采取适当的应急措施，如及时向领导汇报，与其他人员就近组织人员抢救等。

（4）做好安全防范。会议值班工作本身也是会议安保工作的内容，特别是当会议没有设定安保人员的情况下，值班人员更要责无旁贷地承担起相关工作，如加强对与会议无关人员出入会场的控制，特别是涉密性的会议更不能让人随便出入，等等。

（二）做好会议值班的记录

（1）值班电话记录。主要记录会议期间的来电时间、来电单位、来电人员姓名、来电内容、来电号码、是否需要回电等。

（2）值班接待记录。主要记录会议期间来访人员的姓名、单位、来访事由、联系方式、来访时间等内容。

××会议值班记录表

日期	时间	来电号码或来访单位	通话人或来访人	主要事由	接电话人或接待人	办理结果	备注

(3) 值班日志记录。主要记录会议期间外来的信函、电报、传真、电话、值班巡视情况等，使接班人员保持工作的连续性。

(三) 制定会议值班的制度

值班工作职责范围可以宽，也可以窄，值班人员可轮流和交换，但值班工作却不能间断，必须保持其连续性。在值班工作中，值班人员有时可能接受、传达上级机关、单位领导的指示，可能处理会议的突发性事件，要完成领导临时交办的事项，这些工作的具体内容和时间，一般都是事先不知道或需要应急处理的。要完成好值班任务，除了要求值班工作人员有较好的素质外，建立健全各项规章制度也必不可少。

(1) 岗位责任制度。规定会议值班人员必须坚守岗位、尽职尽责，无论发生什么情况，都不能擅离职守，也不能干私活。

(2) 信息处理制度。包括对各种渠道传递来的信息的基本处理程序，会议值班如何记录、登记，哪一类信息应报哪一级领导等。

(3) 交接班制度。会议值班应坚持交接班制度，由前一天的值班员将所接收的信息及处理情况逐一交代给下一班值班员。对一些尚未办完的事项更要详细讲明处理情况，以便保证工作内容不断线。

(4) 请示报告制度。规定会议值班人员如果遇到重要问题或无把握处理的问题，应当先请示后办理；对于特殊的突发紧急事件，可以边处理边报告，不可办而不报。

(四) 编制会议值班表

值班表是将某一时间段中已经确定的上班人员的姓名清晰地记载的表格，作用是提醒人们按照值班表的要求值班，以保证组织整体工作的连续和完成。

会议值班表编制过程是先由主管人员就会议值班的时间和人员写出初步意见并绘制成表，然后将值班表报送主管领导审批；领导批准后，通知有关部门和值班人员；最后，根据实际情况调整和确认每天的值班责任人。

编制会议值班表时应包含以下内容：

- （1）会议值班的时间期限和具体值班时间。
- （2）会议值班人员姓名。
- （3）会议值班的地点，并在会议须知上注明会议值班室的房间号。
- （4）会议值班负责人姓名或带班人姓名。
- （5）有时需用简明的文字表明值班的工作内容。
- （6）标明人员缺勤的备用方案或替班人员姓名。

会议值班表示例

时间	班次	姓名	电话	备注
4月2日	白	杨阳	×××××××	
	夜	韩旭亮	×××××××	
4月3日	白	沈大虎	×××××××	
	夜	蒋飞健	×××××××	
4月4日	白	卫杰	×××××××	
	夜	褚家义	×××××××	

十二、安全保卫

一般情况下，重要会议、高级会议、秘密会议以及有重要领导出席的会议，都要安排安全保卫工作，采取警戒措施。

（一）安全保卫工作的主要内容

会议的安全保卫工作，涉及五个方面的内容：

- （1）重要领导的人身安全保卫。
- （2）会场的安全保卫。
- （3）住址的安全保卫。
- （4）交通途径与活动地点的安全保卫。
- （5）食品、饮水、电器、财物的安全保卫。

（二）安全保卫工作的基本要求

安全保卫工作，通常由公安、保卫部门负责，必要时请有关部门给予协助。

- （1）要抓好组织落实，设置警卫组织，做到有人指挥，有人执行。
- （2）要搞好协调。会前要以协调会的形式，将与会人员情况、会议日程通知给公安保卫部门，会议期间督促检查这项工作的落实。
- （3）要掌握情况，排除隐患，把工作做在前面。
- （4）要坚守岗位，集中精力，密切关注周围环境和人员的变化。遇有特殊情况，当机立断，果断处置。

十三、会议保密

会议秘密包括三类：一类是党和国家的秘密。这类秘密一旦泄露，会给党和国家的利益造成重大损失。另一类属于领导系统内部不宜公开或者暂时不宜公开的事项，如正在酝酿而尚未确定的干部任免事项、领导人之间的意见分歧等。这类秘密一旦泄露，往往会给领导工作造成极大的被动。还有一类是商业技术秘密，如正讨论并将付诸实施的企业经营战略、技术方案等。这类秘密一旦泄露，会给企业或经济组织造成一定的经济损失，甚至是致命的打击。

（一）会议保密工作的等级

会议保密工作，以防为主。确定会议保密等级是会议保密工作的重要依据。按照不同的密级，要提出不同的保密要求和防范措施。根据我国的有关规定，会议密级划分为三级：

（1）绝密。讨论党和国家的绝密事项，研究政治、经济、科技、军事、外交等重大问题的部署和行动方案的，划为“绝密”。这是我们上面所提到的第一类秘密。

（2）机密。讨论一个地区、一个部门的重大问题，研究政治、经济、科技、军事、外交等方面活动情况的会议，划为“机密”。这种会议涉及党和国家的重要秘密，泄密会使党和国家的安全和利益遭受严重的损失，保密等级略次于绝密。

（3）秘密。讨论不宜对外公开的内容的会议，划为“秘密”，这是保密等级中最弱的一项。

（二）会议保密工作的内容

对于保密会议，以下内容都要进行严格的保守和保护。

- （1）会议召开的时间、地点、参会人员的范围等。
- （2）会议议题、日程安排等。
- （3）会议文件、相关资料等。

- (4) 会议记录、纪要、简报等。
- (5) 尚未公布的领导同志在会议上的讲话、谈话等。
- (6) 会议照片、录音带、录像带等。
- (7) 其他一切应当保守秘密的会议工作事务。

对于非保密会议，则要根据会议性质、内容等，明确需要保密的事项。

(三) 明确会议的保密纪律

会议保密纪律主要包括以下内容。

- (1) 不该说的会议秘密绝对不能随便说。
- (2) 不该看的会议文件绝对不能看。
- (3) 不该问的会议事项绝对不能问。
- (4) 未经批准，无关人员不得随便进入会议会场和机要文件存放室。
- (5) 未经批准，不得装置无线、有线扩音设备。
- (6) 未经批准，不准随便向外泄露会议的内容，不准随便印刷或抄录文件，不准随便录音或记录领导人的讲话。
- (7) 未经批准和授权，宣传部门与新闻单位不得将会议消息予以传播。
- (8) 不得在非指定的会场、房间阅读会议保密文件。
- (9) 工作人员要坚守岗位，不准擅自离开会议场所和住所。
- (10) 不准私下在通信中和电话、电报中涉及会议秘密。
- (11) 不得擅自携带会议秘密文件外出。

(12) 未经批准，不得随便会客。

(四) 把好会议保密的关口

(1) 把好保密纪律关。召开保密会议，首先要对参会人员和工作人员进行保密教育，让所有人员树立起高度的保密责任意识，要求大家自觉地保守秘密，严格执行保密纪律。对于非保密会议，如果其中某些事项需要加以保守和保护，同样要对相关人员进行好保密教育，不可因为会议本身不是保密会议就掉以轻心。

(2) 把好会议场所关。保密会议的召开地点不能对外公开。保密会议的场所要选择在具备保密条件、周围环境安全的场馆进行，不得在接待外国人的宾馆、饭店等处举行，如遇特殊情况必须召开的，应该采取保密措施。会场必须具备良好的隔音和屏蔽效果，以免声音和信号外泄。

(3) 把好会议设备关。保密会议上使用的各种设备要有专人管理和使用，实行谁管理谁负责。会前认真检查扩音设备的保密状况，防止扩音设备产生寄生振荡泄密。会议期间必须使用的电话机、传真机和计算机要严格加密；复印机、传真机使用后，要及时删除信息痕迹；录音带、磁带、胶片和数码记忆卡要按密级保管；会场内严禁使用无线话筒；参会人员不得携带手机等移动通信工具进入会场，已携带的必须交工作人员统一保管。

(4) 把好会议文件关。保密会议中使用的所有文件、资料都要列入保密范围，要有专人管理，统一标明密级，统一编号、登记和分发，严格控制发放范围。需要清退的文件，会议结束时要逐一清退，不留死角。允许参会人员带回的文件，要办理有关登记手续。领导人在会议上的讲话，未经审阅同意，会后不得随便整理印发。

(5) 把好会议记录关。记录人员严格按照规定和要求做好会议记录，会议明确规定不记录的不得私自记录。保密会议记录要视同秘密文件一样保管，未经批准，不得私自查阅、抄录、复印，不得与普通会议记录混放。必要的录音、录像、照片等资料同样进行保密性保管。

(6) 把好会议人员关。保密会议要根据需要限定参加会议人员的范围，并对工作人员严格审查。参会人员入场时，要按参加会议人员名单验证入场，要求参会人员必须携带证件，并由本人签到，工作人员对

实到人员记录在案。无证件者不得入场，与会议无关人员严禁入场。对需要列席会议的人员，要事先提交名单，报经领导人审定。参会人员随行人员因特殊情况需要进入会场的，应该报请批准。工作人员也必须履行报到登记手续，会议期间外出应当经过批准并记录在案。

（7）把好会议清场关。保密会议结束后，工作人员要立即进行清场。清场的重点，一是会场，二是参会人员住宿的房间。清场的任务主要是对文件、资料等进行清点，应该收回的要全部收回；检查有无遗留的文件、笔记本以及可能导致泄密的物品或痕迹，防止因为疏忽而泄露秘密。三是会议印发的属于保密范围的文件材料，在会议结束前应予以回收，以防发生失泄密事故。对因特殊情况而缺交、漏交的，会后仍要跟踪回收，不留死角。尤其对新闻单位或其他临时赴会借阅文件的人员，发文时一定要登记和交代清楚，离会时及时回收。

（8）把好会议宣传关。保密会议是否需要进行新闻采访和报道宣传，或可以报道哪些内容，要事先报经领导审批。如果需要进行一定程度的宣传报道，应当事先确定宣传的口径、程度、方式和范围。宣传报道要指定专人对新闻稿进行统一把关，避免因文字疏忽导致新闻泄密。

（9）把好会议传达关。传达保密会议精神要确定传达的口径、程度、方式和范围，应该根据会议的密级和规定的传达范围，在可以保密的地方进行。没有传达任务的内容不得传达，要求传达的内容不得擅自扩大传达范围。如需扩大传达的范围和内容的，应该报请上级机关批准。

十四、各类保障

会议期间，许多人临时聚集在一起，必然产生吃饭、住宿、交通、娱乐、医疗等问题。要确保与会人员专心致志地开好会议，必须认真细致地做好会议期间的生活管理和后勤保障工作。

（一）会议的食宿管理

会议饮食服务质量直接关系与会者的身体健康。要坚持勤俭办会的原则，按照国家有关部门规定的标准，尽最大努力，满足与会者在饮食方面的合理要求。

会务工作人员要认真做好饮食费用预算、采购、烹调、就餐等工作。会议餐饮要干净、卫生、美味可口，尽量地照顾到不同口味的人的需要。既要让与会人员吃好、住好，又要减少浪费。伙食安排，会前会议工作人员要定出伙食标准，会议期间注意督促检查。

要照顾到病号的需要，照顾到少数民族的与会者，照顾到有特殊需要的与会者。有条件的可设立病号席、清真席，实行分餐制度。对因开会误了用餐时间的人员，应预留饭菜。

在会议用餐中，桌次与座位是一个不可忽视的问题。按习惯，桌次的高低以离主桌位置远近而定，右高左低。桌数较多时，要摆桌次牌。宴会可用圆桌方桌或长桌，一桌以上的宴会，桌子之间的距离要适中，各个座位之间的距离要相等。团体宴请中，宴桌排列一般以最前面的或居中的桌子为主桌。各类宴会餐桌摆放与座位安排都要整齐统一，椅背达到纵横成行，台布折纹要向着一个方向，给人以整体美感。

礼宾次序是安排座位的主要依据。我国习惯按客人本身的职务排列，以便谈话，如夫人出席，通常把女方排在一起，即主宾坐在男主人右上方，其夫人排在女主人右上方；两桌以上的宴会，其他各桌第一主人的位置一般与主人主桌上的位置相同，也可以面对主桌的位置为主位。

住宿安排，对长者、尊者、领导以及女同志要有适当照顾，同时要考虑单位的相对集中，不同档次的房间合理分配。一般的做法是，根据房间的不同规格，结合与会人员的具体情况，列出住宿安排表，报领导

审定后，按表住宿。

（二）会议的交通保障

与会人员的接、送，往往时间集中，抵离的车次、航班不一，要做到准确无误，组织工作相对复杂。会议工作人员要做好认真准备：一是要准确掌握与会人员的名单及抵离时间。会务组应在会议结束前摸清与会人员返程打算，早作安排。对外地代表，要提前2至3天问询车次、航班，预订车票、机票，并分别按出发时间编组，做好送站安排等。对本地代表，可以安排车辆统一送行，也可以由各单位自行派车接。二是要搞好指挥调度。离会的车票、机票提前早作计划。时间较短的会议，会前就要预订返程车票、机票；时间较长的会议，开会后要及时收集与会人员返程安排，并与交通部门联系，提前订票。

（三）会议的医疗卫生

组织大中型会议、重要会议，要根据与会人员情况安排医务人员随会保障。

会议召开期间，服务性工作内容较多，也很繁杂，有的工作还很琐碎。这就需要会务人员认真负责，严谨细致，不能出现漏洞，保证会议的顺利进行。

（四）会议的通信保障

会议通信保障工作的基本要求是迅速、准确、稳定、保密。会务工作人员事先要和电信部门联系、商洽，建立和利用纵横交贯的通信联系网络，保证会议使用的电话、传真、电子邮件、数据通信电路等畅通无阻。必要时可装设热线电话。在保证通信畅通无阻时，要注意保密，防止有关领导的通话或重要保密部分的通信被人所窃听，造成泄密的严重后果。

十五、会议报道

需要进行新闻报道的大中型会议或重要会议，业务部门要事先与新闻主管部门取得联系，根据会议的内容、参加领导级别等，安排或邀请记者随会采访报道。

（一）会议报道的原则

（1）要实事求是，明确宣传的目的，利于会议精神的执行。

（2）严守保密原则，不得在报道中泄露秘密。

（3）报道中的重要观点和提法要经领导审定，以免造成差错或失误。凡属领导内部讲话和未公开的会议文件，未经批准，不得公开发表。

（4）随时掌握媒体对会议的反映信息的报道，便于领导掌控会议效果。

（5）新闻报道应集中统一管理。凡是与会议有关的新闻稿件和图像影片等，在发表之前都要由会务组统一把关，并报相应领导审批。

（二）媒体接待的程序

会议过程中，应该尽量为媒体人员的活动提供方便。接待采访会议新闻媒体的程序是：

（1）媒体人员登记。一般来说，应对参会的媒体人员与一般参会者以及工作人员进行区别，会议组织者要对其进行登记，而且登记的地点要与一般参会者登记地点进行区分，登记时为其提供特殊的工作证。有些媒体人员在会前并没有注册，他们可能来自于一些与会议无关的刊物。此时是否接待他们应该取决于会议的主办者和会议主题，一般情况下最好放宽大门，不要约束过严。

（2）为媒体人员提供简单的会议材料。大多数媒体人员都喜欢自己决定采访哪些人，以及报道会议的哪些新闻。因此会议组织者可以为他们安排一个介绍会，简单说明会议整体结构，并着重指出那些可能引

起他们兴趣的人和事件，并向他们提供简单的会议材料，让他们自己从全局上进行把握。

（3）安排拍照和新闻发布会等传统活动。会议方面应该为静态拍照和动态录像准备一个专门的场地，并准备相应的背景，所有参与拍照的人都应该得到充分的提示。如果录像的目的是为了进行电视报道，会议方面应该为活动安排特定的日期，以免错过播出时间。会议秘书还应该为摄影师提供所有参加拍摄的人员名单。会议组织者要为新闻发布会提供应有的准备，满足部分媒体人员要求将自己的录音麦克风连接在演讲台上的要求。发布会应该有规定的起止时间，为发布会制定程序，每个参会者都应该事先知道发布会的日程安排，以及是否可以在会上提问等问题。

（4）安排媒体沟通会。媒体沟通会是一种非正式的新闻发布会，参加的媒体在发布新闻时将不直接引用被采访者的话或者提到其姓名。媒体人员应该被明确告知该活动是不是媒体沟通会，因为有些媒体不愿意参加这样的活动。虽然媒体沟通会规定了一些限制，但是许多媒体人员还是希望参加，因为他们可以从中得到一些非常重要的消息。

（三）与媒体沟通的方法

（1）对媒体的研究和细分，是与媒介进行有效沟通的前提和基础。常规的划分方式有：

①从媒体性质可以划分为大众类报纸（日报和晚报型）、专业类（行业和产品类）、财经类。

②按地域性质可以划分为全国性和区域性；电视台（广播电台），可以划分为央视和地方电视台（广播电台）。

③按传播介质划分，可分为纸媒体和电波媒体、新媒体。

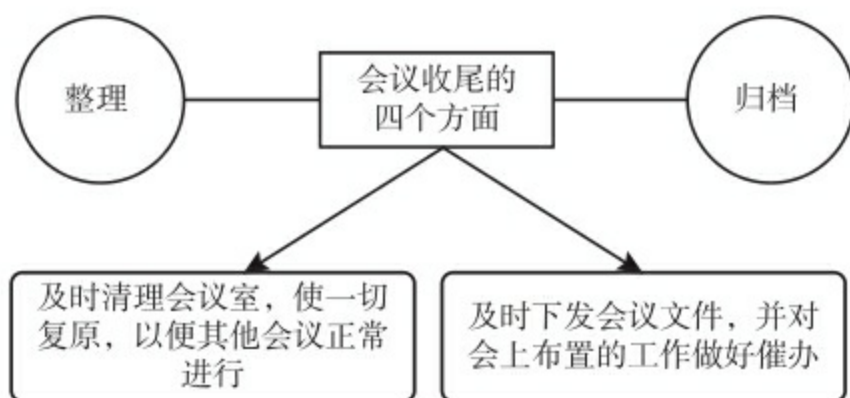
（2）与媒体的沟通可采用面谈、电话、文件、网络和新闻发布会等形式实现。

（3）与媒体记者保持互动。无论是正面还是负面的新闻报道，要在第一时间对作者进行反馈。

第4步 收好尾——会后工作

一次成功的会议，应该善始善终、有头有尾。会议顺利召开和闭幕，只是完成了这一过程的主要工作。还有一个不可忽视的重要环节，就是会议的善后工作。

这项工作是整个会务工作的有机组成部分，是非常重要的工作。会议议程结束、代表返程后，会务工作不能同时结束，还要继续做好会议的善后工作。会后工作大多数由承办会议的部门或会务工作机构负责。



一、离会服务要友好

（一）离会服务的作用

会议结束后，办会人员要做好与会人员离开会议召开地，返回原单位的安排、服务工作。如果这一工作做得不好，会影响到整个会议的组织与服务工作的质量，使与会人员觉得会议管理松松垮垮、虎头蛇尾。特别是一些有外地人员参加的较大型的会议，如党代会、人代会等，做好代表们的离会工作就显得更为必要、更为重要了。

（二）离会服务的内容

离会服务工作的内容大体有：

及时和各位与会人员清理结算账目；提醒代表们归还借用的文件、物品，不要遗忘自己带来的文件和其他物品；为与会代表联系好飞机票、车船票；了解自带车辆人员的返回日程、路线以及车辆油耗等情况，如果他们有具体困难，要及时请示领导，给予解决。

在会务善后工作中，会务工作人员还应注意根据会期长短、外地与会人员的人数多少等实际情况，及早安排好外地与会人员的回程事务。预订好飞机、火车、汽车、轮船票，届时应安排好送行车辆，派人将外地与会人员送到机场、车站、港口，待他们乘坐的交通工具启程后，再返回会场。如有必要，还应安排有关领导同志为一些贵宾或特殊的与会人员送行。遇到有关问题，会务工作人员要及时请示领导，给予妥善解决。

对个别因为工作需要，还需暂时留下的与会代表，会务工作人员要帮助他们安排好住宿、膳食等方面的相关事务，以免使他们产生“会散茶凉”的感觉。

（三）送别与会的人员

提醒代表，勿遗物品。与会人员离会时，会务工作人员应提醒他们注意携带好自己的个人物品，不要遗漏在会场或住所内。尤其是充电器、剃须刀之类的东西。

热情洋溢，送离视线。在送与会人员离会时，会务工作人员可送到大门口、电梯口甚至送上车，安放好行李物品，并帮助关好车门。对待身份与地位较高的贵宾，各种礼仪更要做得到位。此外，会务工作人员不可在与会者上车后车未开动就匆匆忙忙地离去；应等待与会人员乘车离开自己的视线后，才能转身离去。这是一种应有的送行礼貌。

二、会议文件要存好

（一）收集会议文书

1.收集会议文件资料的要求

确定会议文件资料的收集范围。会前分发的保密文件要按会议文件资料的清退目标和发文登记簿逐人、逐件、逐项检查核对，以杜绝保密文件清退的死角。

收集会议文件资料要及时，确保文件资料在与会人员离会之前全部收集齐全。

选择收集文件资料的渠道，运用收集文件资料的不同方式方法。

与分发文件资料一样，收集会议文件也要履行严格的登记手续。认真检查文件资料是否有缺件、缺面、缺损的情况。及时采取措施补救毁损的文件资料。

收集整理过程中要注意保密。

2.需收集的文件资料

会前准备并分发的文件。包括指导性文件、审议表决性文件、宣传交流性文件、参考说明性文件、会务管理性文件。

会议期间产生的文件。包括决定、决议方案、提案会议记录、会议简报等。

（二）整理会议记录

有丰富经验的会议记录人员，可以做出漂亮的会议记录，有时甚至无须做多少整理，就可以送审、存档。但有些需要作为文件下发、作为新闻报道用的会议报告、讲话，仍需要进行整理。整理要有所取舍，修补不足。

（三）整理会议录音

要根据所录的中心思想，删除不必要的杂音，补充修正不足，形成连贯的文字稿，做到条理清楚，主题明确，文通字顺，内容饱满。整理完后，要送讲话领导或发言人审阅。

（四）印发会议纪要

日常工作会议之后，会务工作机构应该印发会议纪要和已决定办理的事项的通知，以便有关部门参照执行，同时也可以避免日后查找时动不动就翻原始的会议记录。

会议纪要不同于会议记录，会议记录如实记载，会议纪要则是根据会议的宗旨，用准确精练的语言，综合记叙议事要点和决定事项，它是在会议记录的基础上，进一步分析、综合、提炼而成的会议文件。经过领导同志签发的会议纪要是会议的正式文件。这种文件，应当简短扼要，观点鲜明，确切地说明有关议决事项，不必发表议论和交代情况。

印发会议纪要只限于日常工作会议。对于大型的会议和专业会议，因为都有正式会议文件和决议，一般就不再印发会议纪要和决办事项通知之类的文件。

（五）整理汇编文件

汇编会议文件，一般有两种方式：一种是根据档案资料工作的需要所做的汇编，这种汇编是将会议的所有文件都收集起来，按照先后顺序，装订成册，以备查考。这种汇编方式，要求将会议文件收全。另一种是供学习用的汇编，这种方式是将会议上所用的正式的报告、重要决定或决策、主要领导讲话等汇编起来，供有关人员学习使用。

会议形成的一切文件材料，包括主持词和发言记录等，在会间都要注意收集，会后要系统排列，装订成册，留作资料，一般应装订2至3套，一套留存，其他可作为借阅资料。

会议文件汇编工作完成后，可以内部印刷，发放到各有关单位与人员手中。党和国家的一些重要会议，还可以将部分不保密的会议文件汇编起来，交出版社公开出版，供公众学习与使用。

三、会议现场要理好

会议结束之后，会议的组织者应当立即对会议现场进行清理。

（一）清理宣传用品

在会议召开完毕后，应立刻通知工作人员挪走先前设立的一些指导性标志，如通知牌、方向标志、会标、展板等，及时清理现场，以防给下面的会议造成不便。

（二）清理会议资料

取走所有剩余的与会议有关的文件，并将所有文件资料放回原处。清除和销毁多余的过程文件。有些文档经过会议承办后已经失去保存价值，可采用专门的碎纸机加以销毁处理。

（三）清理会场设施

清理会议室，收拾好临时放置在会议室的茶杯、桌、椅和其他用品；迅速归还视听设备，办理好归还手续。在会议结束后，即在上交或归还各种设备、设施之后要把电源关掉，以免发生失火、漏电事故造成人员和财产的损失。要及时通知配电人员关闭不用的电源以确保会场安全。

四、会议评估要用好

没有一个会议的组织能够做到绝对的完美无缺，会议组织也是一个不断总结、不断完善、不断提高的过程。筹办一次会议特别是大中型会议是一项非常复杂的工程，不可避免地会出现这样那样的问题。所以，现代会议组织者为了不断改进会议组织与服务质量，为今后会议的举办提供借鉴，开展会议效果评估工作被逐渐广泛采用。当然，不是所有会议都要进行评估。

（一）会议评估的内容

1.会前效果评估

对会前筹备情况的评估，主要应当考虑以下因素。

- （1）会议目标是否明确。
- （2）会议议题的数量是否得当。
- （3）会议议程是否合理、完备。
- （4）每一项议题的时间分配是否准确、合理。
- （5）参会人员人选及人数是否得当。
- （6）会议时间、地点是否得当。
- （7）会场指引标志是否明确。
- （8）开会的通知时间是否得当。
- （9）开会通知的内容是否周详。
- （10）会议场地选择是否得当。
- （11）会议设备是否完备。
- （12）参会人员的会前情绪如何。

(13) 会议的住宿、餐饮是否安排妥当。

(14) 其他因素。

2. 会中效果评估

对会议进行中各环节的评估，主要应当考虑以下因素。

(1) 会议接待工作如何。

(2) 会议是否准时开始。

(3) 会议人员是否准时到会。

(4) 是否有会议秘书在做记录。

(5) 会场自然环境如何，是否存在外界干扰。

(6) 会场人文环境如何，参会人员之间是否有交头接耳现象。

(7) 主持人是否紧扣议题进行主持。

(8) 会议是否由少数人垄断。

(9) 参会人员发言及讨论是否紧扣议题。

(10) 是否没有必要留在会场的参会人员留在现场。

(11) 参会人员是否能表明真正的感受或意见。

(12) 参会人员之间是否有争论不休的现象。

(13) 参会人员是否与会议主席有争论，情况如何。

(14) 视听设备是否正常。

(15) 参会人员是否热心于会议。

(16) 会场气氛是否热烈。

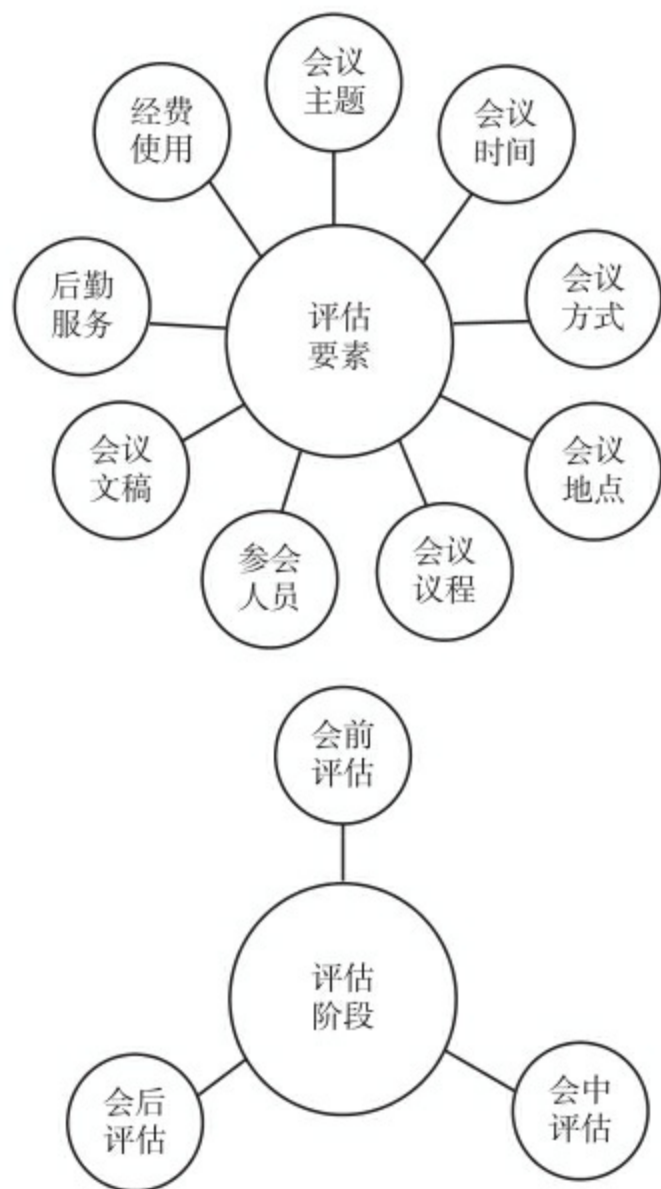
- (17) 会议决策是否正确。
- (18) 会议议程是否按预定时间完成。
- (19) 主持人是否总结会议成果。
- (20) 会议的欢迎宴会、欢送宴会是否得当。
- (21) 参观、访问、游览活动安排的合适性、安全性如何。
- (22) 其他因素。

3.会后效果评估

对会后效果的评估，主要应当考虑以下因素。

- (1) 会议记录是否整理好。
- (2) 是否印发会议纪要和会议简报。
- (3) 会议决议是否落实。
- (4) 是否对参会人员的满意程度进行调查。
- (5) 对会议的成败得失是否进行总结。
- (6) 已完成任务的会议委员会或会议工作小组是否解散。
- (7) 其他因素。

(二) 会议评估的方法



会议评估要素和阶段

1. 调查问卷

最常见的评估方法就是使用问卷。问卷在使用之前必须经过测试，以保证上面的问题都清楚明了，而且回答者可以很容易地作答。

问卷主要分为封闭型问卷和开放型问卷两种类型：在封闭型问卷中，回答者通常只能选择“是”或“否”。封闭型问卷还可以使用不同程度的选项，如从“不满意”到“很好”，为回答者提供彼此没有重叠的选项。

开放型的问卷要求回答者写出答案。这需要时间，有些回答者可能不愿意投入这么多的时间，或者在表达上有困难。对此应将参与者自填答案和调查者问后填写两种方式结合在一起使用。

2. 面谈采访

评估还可以使用采访的手段，既可以是在规定时间提出正式的问题，也可以是开放型的采访，使用比较宽泛的问题。这种方法需要经验丰富的采访者，而且需要大量的时间，不过可以得到一些与问卷不同的数据。

小型会议可以用问卷或采访的方式从所有的回答者那里收集数据，但是对于大型会议的评估来说，要采访所有的与会者就不大可能了，所以在这种情况下应该运用一些取样技巧。

大型会议可以用问卷来收集数据，但是在分析结果中应该显示出回收的问卷与全体评估人群之间的比例。鼓励与会者对会议作出评估。对于指定与会代表的会议，参与会议评估可能是命令性的，但是对于不好确定到会人员的会议和公众大会来说，必须给与会者一些鼓励，才能吸引他们参与评估。

3. 现场评估

鼓励与会者提供评估数据有几种办法。各场会议的管理者或会议组织者可以经常提醒与会者填写评估表格，这应该在各场会议结束时进行，并给与会者留出几分钟时间当场填写表格，然后再离开会场。在现场评估时要注意：

（1）收集评估表格的过程应该尽量简单。在小型会议中，可以安排一名或几名会场管理者或职员在会场的各个出口等与会者退场时收集评估表格。另一个方法是在会场或大厅中设立回收箱，但是这样做能够收回的问卷不如前一种方法多。

（2）定性数据可以用描述性的报告来表现。一些阅读报告的人只对大致的结论感兴趣，而另一些人则希望得到相关的细节，所以在设计报告结构的时候要考虑到两类受众的需求，可以在报告的开始总结性地提出评估结论，然后再详细展开说明。

	项目	评分				
会议内容	会议内容紧扣主题	☐ 10分	☐ 8分	☐ 6分	☐ 4分	☐ 2分
	会议准备充足，内容丰富，表述形式多样	☐ 10分	☐ 8分	☐ 6分	☐ 4分	☐ 2分
	会议内容的针对性、启发性	☐ 10分	☐ 8分	☐ 6分	☐ 4分	☐ 2分
	会议内容通俗易懂、生动形象、有互动	☐ 10分	☐ 8分	☐ 6分	☐ 4分	☐ 2分
	会议重点突出，逻辑清晰	☐ 10分	☐ 8分	☐ 6分	☐ 4分	☐ 2分
	会议拓宽了知识面，开发了新的思路	☐ 10分	☐ 8分	☐ 6分	☐ 4分	☐ 2分
	主持人大方，音量适中，吐字清楚	☐ 10分	☐ 8分	☐ 6分	☐ 4分	☐ 2分
会议支持	会议时间安排合理	☐ 10分	☐ 8分	☐ 6分	☐ 4分	☐ 2分
	会议配套设备稳定	☐ 10分	☐ 8分	☐ 6分	☐ 4分	☐ 2分
	会议环节流畅高效	☐ 10分	☐ 8分	☐ 6分	☐ 4分	☐ 2分
本次会议中您最大的收获：						
本次会议哪部分内容对您生活或者工作上有用：						
希望将来举办哪方面的课程内容：						
建议：						

感谢您为我们提供的宝贵建议及对我们的鼓励，以帮助我们不断进步！

会员号:

姓名:

五、会议经费要结好

会前预算，会后结算。会议经费结算的依据是会前经领导审核批准的经费收支预算。在会议举办过程中，相关会务工作人员应当准备专门的账册，及时对会议的各项开支进行详细的记录，会议结束后根据领导审定的会议经费预算进行结算。对于超过预算的项目和费用，无正当理由的不予报销。经费结算完毕后，及时向领导汇报，并到财务部门报销。

（一）结算项目

会议经费分为收入和支出两个方面。

（1）收入。主要来源于上级拨款或向参会人员收取相关费用，如会务费、资料费以及获得的赞助费等。

（2）支出。主要包括会场租用费、文件印刷费、证件制作费、办公用品费、文娱活动费、会场设备租用费、会场布置物品费、通信费、培训费、交通费、参观费、餐饮费、劳务费等。

为了使账目清楚，最好编制会议经费（支出）结算表，一一列清各项费用的使用情况，以便报销会议费用时使用。凡属已列入会议预算或预算外开支应纳入会议报销的经费，都要作出处置，不要有遗留问题。

具体结算办法，详见附录三《中央和国家机关会议费管理办法》（2016版）。

（二）结算程序

结算会议开支费用的程序如下：

通知与会人员结算时间地点→清点费用支出发票→核实发票→填写报销单→将发票贴于报销单背面→请领导签字→到财务部门报销。

要提醒与会人员食宿、会务等相关费用。会议一结束，应及时清点整个会议费用的实际支出，对照会前经费的实际预算，逐笔账目进行比对。填写报销单，按报销要求将发票用胶水粘贴在报销单背面。请主管

领导签字即可去财务处报销。

（三）注意事项

（1）开具会议住宿费发票时，需要向宾馆酒店索取盖有国家税务部门统一印制的增值税章的正式发票，保证开出的发票与收取的会务费相等。发票的明细要列清，如何填写需要询问宾馆酒店，以利于宾馆酒店的账目管理。

（2）住宿费一般不包括使用房间的长途电话费、与会者个人消费签单的费用。会议主办方如果所收取的会务费不包括这些额外的开支，又不希望这些开销带来不必要的麻烦，可以事先要求宾馆或酒店将这些服务项目与与会人员说清楚。

六、会务总结要搞好

会务工作基本完成后，应及时召集全体会务工作人员进行总结，肯定成绩，指出问题，找出经验教训，并对表现好的人员进行表扬。对从外单位抽调来的人员，要将其会议期间的工作表现告知其所在单位，并明确回单位上班的时间，避免会议一散，各奔东西，没有个交代和说法。

（一）会务总结的内容

会议总结一般包括以下内容：

（1）对会议的主要内容正确评定。好的会议总结应该是提炼出有意义的问题。例如，会场条件与会议报告相比，前者显然在总结中微不足道。任何会议总结应该包括这样几个主题：原定会议目标的实现；报告内容与相关程度；会前沟通；会议活动；会议的价值。值得注意的是，作为会议组织者和总结者，要尽量避免把自己的喜恶融到问题里，否则总结将失去价值。

（2）提交总结结果。在提交会议总结报告之前要先做一些思考。内容不可冗长，把总结中的结论集中到重要的问题上，用统计数字以及每个结论的有代表性的例子支持总结中的结论。

（二）会务总结的要求

（1）事实为据，准确可靠。既有面上的材料，也有点上的材料，既有正面的材料，也有反面的材料，既有事件材料与数字材料，也有背景资料等。事件材料必须真实可信，数字要准确可靠，背景材料要有辅助性，能与事实形成鲜明的对比或者烘托。切忌：闭门造车，随意编造事实或数据，欺上瞒下，或者走过场。

（2）分析事实，找出规律。经验与教训是一篇会议总结的重点。要从自己掌握的事实与材料中提炼出规律性的理论认识，这样的会议总结才有意义。

（3）点面结合，重点突出。写会议总结容易犯大而全的错误。应当认真归纳会议总结工作特点，抓精华，找典型，这样的会议总结才不

会千篇一律，才具有指导意义。

此外，要正确把握总结会议与评估会议的区别。总结与评估会议是会议绩效管理的两个不同阶段，容易混淆，主要有三方面区别，如下表：

评估会议与总结会议的区别

	评估会议	总结会议
定量与定性	评估多用定量分析，通过统计分析，获取对会议成效的评价。	总结多用定性分析，通过归纳提炼，梳理办会的经验和教训。
静态与动态	评估的内容、指标、等次、依据和流程等都是相对固定的。	总结的思路、语言以及归纳出的经验和教训每次都有不同。
微观与宏观	评估的关键是一个一个的指标，单个指标相对微观，需要基于成体系的指标来作评估。	总结的关键是一条一条的经验和教训，相对宏观，每一条都可以直接用于指导实际工作。

总结会议的作用主要有两方面。一是总结经验和教训。通过总结，归纳和反思，才有可能发现并改正问题，在今后不断提升办会质量并完成上级交办的工作。每个会议都有其特定的目的和任务，包含上级的要求和意图。总结好会议的基本情况、主要特点、基本经验、存在的不足，以及对下一步工作的考虑，形成文稿向上级汇报。这样做既展现了工作业绩，也完成了上级交办的任务。

从内容来讲，会议总结要注意四个方面：一是总结经验，经验是反复实践和探索的产物，来之不易，要及时总结，传承发扬；二是总结不足，不足是一种特殊形态的经验，明确了未来努力的方向，要深刻剖析，逐一解决；三是总结创新，每一次办会都可能面对新任务、新情况，需要坚持创新思维和做法，评估其效果，以期发现新的办会经验和规律；四是总结思路，明确改进会议管理工作的方向，只有搞清了思路，才能制定出切实可行的改进措施。

（三）会务总结写法

会议总结报告的结构一般包括标题、正文和落款三个部分。落款即署名和署时，可以写在标题之下，也可以写在文尾。

1.标题

会议报告的标题有几种写法。

综合性会议报告的标题一般采用“会议报告单位+会议报告时限+文种”，如《×市×年度工作会议报告》。专题性会议报告的标题则较为灵活，它可以是观点的揭示或者内容的概括，比如毛泽东起草的会议报告的题目《关于打退第二次反共高潮的总结》。这样的标题不仅省略了总结单位名称，也省略了时间限度，只有会议报告的内容。

还有的会议报告为了使重点更突出，常采用双标题的写法，即采用正副标题的形式。正标题往往用来揭示会议报告的主题，而副标题则指明会议报告的内容、单位、时间等。

2.正文

会议报告的正文一般包括前言、主体和结尾三部分。

（1）前言。前言用最精练的文字，概括地交代会议报告的基本内容，如会议报告的主要内容、时间、地点、背景、事件经过等，前言也可以将规律性的认识、主要的经验或教训、主要的成绩或存在的问题用简短概括的文字写出来。这样，读者在读这篇会议报告之前就会对会议报告的全貌有一个大致的了解，也能够统领全篇，激发阅读的兴趣，启发和引导读者在以后的阅读中积极思考。

（2）主体。主体部分是会议总结报告的重点，一般要阐明两方面内容：

成绩与经验，即对过去工作实践中所获得的物质成果或者精神成果、取得的优异成绩及其成功的原因与条件的分析归纳。要善于从工作中归纳总结经验性的东西。总结一般是先把成绩归纳出来，再分析出经验来，也有的总结是把经验寓于做法之中，把经验和成绩糅合起来写。基本的写法有以下两种：

第一种是并列式，即把总结的成绩经验按若干方面来介绍。

第二种是递进式，即将工作成绩和经验按时间先后的顺序来安排。这种结构一般是把工作过程分成几个阶段，分别对各个阶段的工作进行总结分析。采用这种结构形式的总结，适用于那些有明显阶段性的工作或在思想认识上逐步深入、层层推进的工作，阶段性很强的活动总结最适合用递进式的写法。

（3）结尾。简明扼要、短小精悍。有两种写法：一是会议报告式，对会议报告正文的内容用几句概括性的话来做结束。二是展望式，用简短的语言对未来的工作进行展望，展示美好的前景。有的会议报告没有结语。

3.落款

会议总结报告的落款要写明会议报告的单位名称以及成文年月日。如果在标题中已标明了会议报告的单位名称，落款中这一部分便可以省略。

七、决办事项要督好

主办会议的机关在会议结束之后，要明确专门人员，抓好落实和督办，一般安排会务工作人员做这项工作。

（一）决办事项的传达

传达会议决定事项一般采用口头传达、书面传达和音像传达三种形式。其中口头传达又可以酌情采取个别传达、会议传达或电话传达等方式；书面传达则可以酌情采用印发会议纪要、会议简报、会议决议、催办通知单等方式。具体采用何种方式，要根据会议性质、内容、要求等因素而定。

传达要求：一要准确。传达会议决定事项要做到原原本本，不能断章取义，也不能随意取舍，比如舍弃认为对自己不利的问题等。二要及时。传达会议决定事项要紧随会议结束之后，不能拖延，更不能隐瞒，特别是某些会议对决定事项传达有明确的时间要求时更需及时。三要到位。传达会议决定事项要根据需要传达的范围做到直达其人，既不随意扩大范围，也不擅自缩小范围。有保密要求的，则必须遵守保密纪律。

（二）决办事项的催办

会后催办是指对有关单位和部门落实会议决定事项办理情况的检查和督促，对做好会议精神的传达贯彻、决定事项的落实具有重要意义。业务范围明确、专一的工作，责成相关业务部门负责催办；综合性、交叉性的工作内容一般由文秘部门或综合部门负责催办；领导集团本身会议形成的决定，由文秘部门或指定单位负责催办。

1.催办方式

（1）发函催办。即向执行单位发送催办函或催办单，写明需要贯彻执行的会议决定、决议的内容和条文，以及办理要求、办理时限，并要求将办理结果及时以书面形式回告。

（2）电话催办。即通过电话进行实时的双向沟通，实现催办的目的。其特点是快速、方便，可以直接找到执行的当事人，并与对方即时沟通，比较适用于本地区、本系统、本单位的一般工作部署。但电话催

办有时容易被忽略，所以催办间隔时间要短、频率要高。

（3）派人催办。对重要的、紧急的事项，要专门派人催办。要明确催办人员。由哪个部门的哪个人负责具体催办，要明确指定下来。

2.催办要求

无论采取哪种方式催办，都要建立催办登记簿，对催办进展事项逐项列出，对催办事项要有记载。要求催办人员用口头汇报、书面汇报等方式向领导汇报。催办事项的落实情况，对重大问题要听从领导指示。

会议决议催办表

决议事项	办理时限	现状评估	催办原因	催办结果	确认完成时间	责任人	催办人

（三）决办事项的反馈

对会议决定事项落实情况的反馈，是指通过各种途径和方式将会议决定事项具体执行者的意见收集起来，反馈给领导的过程。通过这种反馈，促进会议决策目标的实现，检验、制约和完善会议决策。

1.反馈的内容

对会议决定事项落实情况的反馈主要包括执行者对会议精神的正面或负面的反映、执行过程中遇到的困难等，重点是反馈妨碍会议决策落实的各种信息，如果这样的负面信息得不到及时反馈，出现的问题就无法得到解决，会议决策的目标就无法完全实现。

2.反馈的要求

要迅速及时。只有及时反馈，才能让领导及时了解会议决办事项的

执行情况，使反馈有意义。

要真实准确。只有真实准确地反馈，才能使领导根据实际情况进一步完善会议决策，最终实现会议目标。

要渠道畅通。这是做好对会议决策事项落实情况进行有效反馈的保障。不畅通，就谈不上反馈。

会议决议落实一览表

日期	会议名称	决议议项	决议落实	问题或原因	处理	责任人	催办人

附录一

常见会议的组织

按照不同的分类标准，可以把会议划分为很多类型。不同类型的会议在参加人员、召开频次、会议规模、主题内容等方面各不相同，对会议组织工作的要求也不同。

下面以最常见的几种会议为例，用4步法简要说明不同会议的不同开法，供办会时参考使用。

第一类 办公会

（一）总体要求

办公会是例行会议，一般每周一次。主要是研究部署本单位阶段性工作、协调处理重大问题、进行总结和讲评等。

办公会一般由本级领导主持，副职、机关部门领导以及有关业务部门负责人参加。必要时也可吸收与研究、部署的工作有关的其他人员参加。

主要包括：研究讨论贯彻上级党委、领导重要指示的措施；研究本单位政治、思想、工作中的重要事项；经费开支、近期工作安排；研究需经领导集体决定的其他问题。

（二）主要程序

第1步：确定召开办公会

明确时间、地点、参加人员和重点议题。

第2步：会议准备

（1）提前通知各部门收集、准备办公会议题。每次召开办公会之前，机关工作人员负责收集需要在会上讨论解决或通气的问题。收集的对象和途径包括三个方面：一是向领导班子成员收集，请他们提出需要上会传达或讨论的议题；二是向各部门收集，请他们提出经分管领导批准、需要提交办公例会讨论的问题；三是向下级单位收集，如下级单位的请示等。

办公会议题反馈表

会议时间				
会议地点				
会议议题				
召集人				
与会人				
请按以下模板要求反馈议题				
汇报人或责任人	议题	预计时长	议题材料	备注

（2）召开各部门负责人协调会，初步研究确定上会议题。将收集的议题进行整理，对于需要上办公会的议题要确保重要和必要，分管领导能够决定的事情就不必上会。同时，注意不要遗漏需要讨论的议题，对需要讨论的问题确定先后次序，保证除领导班子成员外，其他部门参会人员根据议题的相关性参与，做到工作会议两不误。

（3）向拟主持办公会的领导汇报议题初定情况，由领导审定议题。

（4）通知相关部门和与会人员，做好会议汇报等相关准备工作。

（5）发出会议通知。

第3步：会议组织阶段

办公会的一般程序是：

（1）主持人宣布开会。

（2）各部门负责人逐个汇报上周工作完成情况，下周工作安排以及需要协调解决的问题等，尤其是需要主要领导参加的会议和重要活动，也特别强调说明。

（3）充分发扬民主，分析和讨论当前存在的主要问题及解决对策。

（4）领导讲话，主要是讲评前一阶段的工作，提出下一步工作安排的意见和建议。

（5）会议结束。

第4步：会议的善后

（1）整理好会议记录，必要时可采取录音记录。会议记录由记录人、审核人共同签字，按规定保存和查阅。

（2）形成纪要。会后根据会议记录整理、拟写、形成办公例会纪要，记载会议议定事项，经主要领导签发后印发有关方面执行。办公例会纪要尽可能在会议召开的当天印发，最迟在第二天上午印发，以指导新一周的工作。

（三）注意事项

（1）办公会是阶段性工作指导性会议，办公会的组织一般由综合部门统一协调，必须做到任务清楚，分工明确，防止在抓工作落实中互相扯皮。

（2）会前要通知有关人员明确有关事项。通知参加会议人员、到会时间、地点和有关要求，对领导指示要研究的重点问题或主要工作，应提前传达到有关部门和人员，以便重点准备情况资料。负责组织会议的人员应提前到场，及时督促未到人员，并向主要领导报告到会情况。

（3）会议开始后，要有专人进行记录。对各单位工作完成的情况可摘要记录，对下一步的工作安排及有关措施应详记。尤其是主要领导最后强调的问题和要求等，要做准确的记录，必要时根据录音整理。

（4）级别较高的办公会通常要形成会议纪要，也有的单位采取《办公会议定事项》等形式。会议纪要形成后，要由单位领导审查签发，印发有关单位执行。

（5）某些需要在会上重点研究的问题或主要工作，应提前告知有

关部门和人员尽早准备预案。

第二类 工作汇报会

（一）总体要求 ✓

工作汇报会是向上级领导、机关工作组系统反映本地或本单位工作情况的会议。具体分两种情况：一是听取全面情况汇报，二是听取某个方面、某项工作的情况汇报。前者由当地党政领导出面汇报，后者由相关部门汇报。当地党政领导或相关部门按分工陪同上级领导或工作组参加汇报会。接到上级领导或机关工作组来本地检查工作的通知后，要主动询问检查内容和工作程序等，并掌握工作组成员的姓名、职别和到达的时间等。

当需要为本级领导准备汇报材料时，要指定专人，按照领导意图进行准备，主要包括基本工作思路、组织领导情况、完成任务情况、主要做法、主要成绩和主要问题、意见建议。对首次来的领导还应简要汇报本单位地理位置、历史沿革、担负的主要任务、人员编制及其他与汇报工作有关的内容。起草时应坚持实事求是，客观分析成绩和问题；注意详略得当，抓住重点，切忌面面俱到；文字不要太长，一般在5000字左右。准备汇报材料的同时，还应为负责汇报的领导准备有关材料，供回答上级询问时使用。

（二）主要程序

工作汇报会一般在汇报者所在单位举行，由汇报单位的领导主持；也可以由听取汇报的上级机关的领导或上级机关部门领导主持。

第1步：确定汇报内容

汇报单位所应做的主要工作：接到上级召开汇报会的通知后，研究部署会议准备工作。

第2步：汇报工作的筹备

听取汇报的上级机关应做的主要工作：

（1）确定汇报会的主要内容、顺序；

(2) 发出会议通知，提出相关要求；

(3) 听取下属单位工作汇报；

(4) 必要时召集汇报单位领导个别谈话，或召开一定范围的座谈会进一步了解情况；

(5) 对汇报单位的情况进行研究归纳，作出客观评价，在此基础上起草领导的讲话指示。

汇报单位要安排好会议室，起草汇报材料，通知参会人员。

第3步：会议组织阶段

(1) 主持人宣布开会，并就会议议题和汇报的要求作简要说明；

(2) 汇报人员按计划逐个汇报本单位工作情况；

(3) 待上级领导讲话后，主持人对贯彻落实领导指示提出要求；

(4) 宣布散会。

第4步：会议的善后

会后，对领导的指示，要认真学习贯彻落实；

对上级机关和领导指出的问题，要尽快加以解决；

适时跟踪了解汇报单位贯彻落实领导指示情况，并视情以书面或口头形式向领导报告落实的结果。

(三) 注意事项

(1) 汇报会应根据参加人员数量选择大小适中的会议室。会场形式一般为方形或椭圆形。上级领导和工作组应安排在汇报人的对面。座位前应摆放名签、汇报会议程序、参加人员名单、相关情况说明等文字材料。需要用图表说明问题的，应提前将图表挂在适当位置。有条件的，应尽量运用多媒体制作汇报材料。办会人员要提前将汇报材料放在有关领导座位前，并调试好音响设备，安排好录音。

（2）汇报会由本级主要领导主持，会议开始前，主持人应请示上级领导会议是否开始。征得同意后，主持人应先介绍本级参加会议人员的姓名、职务，然后由带队领导介绍工作组人员情况，并简要说明工作意图。

（3）掌握汇报提纲的写作要领。汇报提纲的主要内容包括：抓工作的基本思路、组织领导情况、完成任务情况、主要成绩和主要问题等。对首次来单位检查工作的领导，还要汇报本单位的地理位置、历史沿革、主要任务、人员编制等情况。起草汇报材料要注意以下几点：一是要坚持实事求是，客观地分析取得的成绩和存在的问题。二是要弄清领导最关心的问题，最想知道什么，抓住重点，详略得当。

（4）采取灵活的汇报方法。一般情况下，全面工作应由党政主要领导汇报，侧重于党委工作的由党委书记汇报，侧重于其他工作的由行政领导汇报，专项工作情况由分管的领导汇报。上级机关检查下级机关的工作，则由部门领导对口汇报。汇报中要随机调整汇报重点。一般地讲，如果领导对某个问题听得很认真，问得很细致，记得很具体，说明他对这个问题很关注，就应当详细汇报。如果领导对某个问题不太关心，就要简略汇报。

（5）汇报会有两个显著的特点：一是汇报人与听汇报的人有明确的上下级关系，汇报人有一定心理压力。因此，事前应当让汇报人有充分的准备时间，汇报中要充分尊重汇报人。二是汇报人也是一个单位的负责人或主官，既有利于从整体上把握情况，但也可能有偏向性。因此，要防止报喜不报忧或带有个人偏见的问题。听完汇报后，上级领导一般会简要作些工作评价，并对当前和下一步工作作出指示。领导讲完，主持人要简明扼要地表达贯彻落实领导指示的态度和初步意见。

第三类 工作部署会

（一）总体要求

工作部署会是上级向下级布置工作的会议形式。按照部署工作的内容可以分为单项工作部署会和综合工作部署会，按照时间跨度可以分为阶段工作部署会和年度工作部署会。

工作部署会的主要内容一般包括：研究部署下属单位的年度、阶段性工作，上级统一安排的工作，其他涉及全局的重要专项工作；传达上级重要会议精神，研究部署贯彻落实问题；安排部署上级和本级领导批准研究部署的临时性工作。

工作部署会根据其部署工作的性质由对口部门负责承办。主管部门应根据实际需要就会议召开时间、规模和参加人员提出建议，由分管领导审批。需下一级参加的会议，应报本级主要领导审批，重要会议还需召开本级办公会或常委会研究审批。

不同内容的工作部署会，参加的人员也不同。一般来说，内容特别重要的或者综合性的部署会，本级领导、机关部门领导和有关人员参加；单项工作部署会，原则上分管领导及相关部门人员参加。工作部署会一般开到下一级，必要时可以开到下两级。

（二）主要程序

第1步：确定部署会的主题

主要是传达上级指示精神，部署下一步工作。

第2步：进行会前准备

会前要准备好高质量的会议材料。工作部署会的材料主要包括：上级有关指示和文件精神，本级领导的讲话，主管机关对拟部署的工作的安排意见，试点单位的经验材料等。为便于明确任务，组织者还应根据需要，准备相应的图表或制作多媒体幻灯片。

在准备会议材料的过程中，要调查研究，反复修改，确保质量。

会前，会议的组织者应将有关工作计划和会议材料打印出来，以便开会时分发给与会人员学习研究。

为确保所部署的任务和提出的目标、要求科学合理，组织者应深入开展调查研究和方案论证。

第3步：会议组织阶段

工作部署会的一般程序是：

- （1）宣布开会；
- （2）主持人说明会议的来由、目的和开法；
- （3）传达学习上级有关文件和指示；
- （4）有关领导部署工作；
- （5）征询与会人员特别是受领任务单位有何疑问和困难，并现场予以答复；
- （6）与会主要领导提出要求；
- （7）散会。

第4步：会议的善后

会议结束后，主管部门要及时整理会议情况，修改完善会议材料，及时印发会议有关文件。

必要时，还应拟制并下发补充指示。

要有专人做好会议材料和资料的存档工作。

（三）注意事项

（1）工作部署会应根据实际需要适时召开，会议召开的时间、规模和参加人员，由主管部门提出，分管领导审批。当需要下一级主官参加会议时，应报本级主官批准，重要会议还需要召开本级领导办公会或

党委会研究审批，防止越权或擅自召开会议。

（2）会议召开前，主管部门应认真研究需要部署的工作，切实弄清工作目标、重点、难点、有关标准、完成时限及客观条件等，在此基础上，制订实施计划，区分具体任务，明确方法步骤，提出保障要求。会前，组织者应为领导准备好讲话稿，并将相关文件发给与会人员。

（3）工作部署会根据工作性质和人员数量安排在大小适中的会议室举行，有时也可以安排在室外或工作现场召开。较大的会议应悬挂会标，张贴标语，设主席台；一般的工作部署会，可按照会议室的布局自然安排座位。主管部门应安排专人负责会场布置，并引领与会人员就座。会议组织者应提前到达会场，检查会议准备情况，会议开始前，应清点人数并向主持会议的领导报告。

（4）会务工作人员在起草部署任务的安排意见和领导讲话稿时，要着力做好以下工作：一是深入学习和领会上级有关会议或指示精神，确保拟部署的工作任务和开展工作的指导原则完全符合全局的要求；二是通常要对前一段的工作进行总结，明确已经取得的成绩和存在的不足，找出基本的经验和教训；三是认真分析新的工作任务的特点及完成任务所具备的主客观条件，确保所提的任务和指标既积极稳妥又切实可行。

（5）工作部署会的内容不同，参加会议的人员也不同。一般来说，内容特别重要的或综合性工作部署会，本级主要领导、机关各部门领导和相关业务部门的人员应当参加；单项工作部署会，通常由分管领导及相关部门人员参加。工作部署会一般开到下一级，必要时也可开到下两级。

（6）会议要突出重点，提高效率。会场布置应当简朴，会议要紧紧围绕工作目标、任务区分、实施方法、完成任务的标准和时限等内容，逐一予以明确。当工作任务比较简单且书面材料又比较详尽时，也可在与会者阅读材料的基础上，就重点内容作解释性说明。与会主要领导提要求时，应当围绕如何统一思想、抓好落实、确保高质量完成既定任务提出意见。会议应当专门安排一定的时间，组织与会人员就完成任务的方法、措施、条件和困难等问题展开讨论，机关要及时做好协调工作。

第四类 总结表彰会

（一）总体要求

总结表彰会，顾名思义，其主要内容和目的，一是总结工作，二是表彰先进。总结表彰会一般在年终岁尾、完成某项重大任务或举办某项重大活动之后召开。

（二）主要程序

第1步：确定会议的性质

总结工作，作出部署，提出要求，表彰先进。

第2步：会议的筹备

总结表彰会的准备工作主要是：

- ①研究起草大会程序呈报领导审定；
- ②准备上级和本级各项表彰通令、通报，提供给相关领导用于会上宣读；③起草领导报告、讲话；
- ④指导被表彰单位和个人代表起草大会发言稿；
- ⑤购置、准备好锦旗、奖状、证章、证书、绶带、大红花和奖品等；
- ⑥会前对颁奖程序进行专门的排练；
- ⑦营造热烈隆重的会议气氛（可参考典型报告会的有关做法）；
- ⑧发出会议通知。

第3步：会议组织阶段

主要程序通常包括：

- (1) 大会开始奏国歌（部队奏军歌）；
- (2) 宣读表彰通令；
- (3) 为先进单位和个人颁奖；
- (4) 获奖单位和个人代表发言；
- (5) 领导作报告；
- (6) 上级领导或来宾讲话；
- (7) 奏乐；
- (8) 大会结束。

第4步：会议的善后

- (1) 及时整理会议材料，撰写会议简报；下发会议讲话；下发表彰通报。
- (2) 搞好会议报道，并写出会议情况报告，呈领导审示后报上级有关部门。
- (3) 进行会务工作小结，妥善处理会议遗留问题。

（三）注意事项

(1) 总结表彰会的主要目的是表彰先进、鞭策后进，激励其他同志向先进单位和先进人物学习。因此，无论是会场氛围的营造还是领导讲话的主题，都要向这方面聚焦。

(2) 会议材料的准备要早着手。领导的总结报告和讲话应当是会议材料的重点，一般分五部分：①交代执行和完成任务的背景。即在什么情况下完成任务的。②取得的主要成绩。讲成绩应当实事求是，不扩大，不缩小，评价要恰如其分，符合客观实际。讲成绩要与表扬具体人和具体单位紧密结合起来，真正达到激励和鼓劲的目的。③存在的问题。讲问题要准确，要找出最主要的问题，并且应当着重从组织领导方面找问题。④经验与教训。要在总结成绩和问题的基础上总结出带规律

性的认识，观点要鲜明，层次要清楚。⑤说明下一步工作怎样开展，包括指导思想、奋斗目标、措施要求等。

初稿完成后，应当及时送有关领导审阅，重要材料需提交党委会审议。

（3）奖旗、奖状和奖品的准备。负责此项工作的机关人员事先要就奖旗、奖状、奖品的数量、种类、价格、奖旗图案、奖状内容提出方案，待有关领导同意后着手承办。奖旗一般到专业公司定做，应注意保密。奖品要实用、得体。

（4）总结表彰会的会场布置要着力烘托热烈的气氛。一般应悬挂会标、张贴标语，插彩旗。主席台可视情设一排或多排，主要领导在前排就座。各种音响和照明设备要齐全，并安排好录像、录音和照相人员。奖品可事先摆放在主席台上，也可放在主席台两侧，领导发奖时，由工作人员依次把奖品递送给领导。领奖人数较多时应分成几组，按照先单位后个人的顺序上台领奖。为防止出错，一般应安排一次预演。

（5）会前，会务人员应对会场情况特别是主席台和音响设备情况再检查一次，而后组织参加会议人员入场，按照事先划分好的座区就座。人员入场后，应及时清点人数或单位。部队组织这类会议，还要组织部队唱歌、拉歌，活跃会场气氛。会议开始前，应简明扼要地对与会人员提出具体要求，规定退场顺序。先进单位和个人入场时，指挥与会人员起立、鼓掌。会议结束时，按统一指挥依次退场。

（6）做好大会颁奖工作。为防止发生差错，应当提前组织领奖人员和递送奖品的工作人员进行走台排练。入场之前应当安排领奖人员在指定区域依次就座。颁奖的程序安排一般有两种：一是不分奖项，领奖人员依次列队上台领奖。根据颁奖领导的人数确定每批次领奖的人数。同一人荣获多个奖项的，奖品可一次领完，或者拉开颁奖的时间差。二是区分不同奖项，分批次颁奖。当颁奖领导和领奖人不能一一对应时，有的领导可以同时为两个获奖人颁奖，但不宜超过两人，以免出错。事先还应当提醒领奖人，万一发错奖品或证书，不要忙着当场调换，可以等到散会以后再处理。

（7）会议结束后，机关人员应及时整理会议材料，搞好会议报道，并写出会议情况报告，呈领导审示后报上级有关部门。此外，还应进行会务工作小结，妥善处理会议遗留问题。

第五类 协调会

（一）总体要求

协调会是领导机关经常运用的会议形式，其目的是使所属单位和部门在工作运转和重大活动中步调一致、秩序井然，顺利达成预期目的。协调会一般由分管领导组织进行。

（二）主要程序

第1步：确定会议的性质

主要是明确各部门需要负责的工作，提出困难和建议，协调解决。

第2步：会议的筹备

对工作和活动要周密计划，涉及多个部门或几个单位共同组织的活动，有关事宜应由各方协商确定。各单位要任务明确，既要明确全局的行动，又要把行动任务落实到具体部门、具体人，逐个落实。会议时间、地点和参加人要明确。

第3步：会议组织阶段

协调会的一般程序是：

- （1）主持人明确会议目的、内容和方法步骤，提出要求；
- （2）协调人就具体步骤、分层次、分内容、分单位地部署任务，明确规则、标准、时限、方法、要求；
- （3）有关部门或相关领导提出需要解决的问题；
- （4）协调人逐个予以解答，或对计划进行调整；
- （5）根据情况也可安排领导提要求；
- （6）主持人进行会议小结。

第4步：会议的善后

会议结束后，会议组织者应对会议记录进行综合整理，根据会议中调整修改的内容，及时对计划方案进行修改、补充、完善，而后上报下发。必要的时候，可以形成会议纪要，参加协调的各单位领导签字。

（三）注意事项

（1）协调会召开前，协调人应对工作和活动进行周密计划，做到条理清楚、重点突出、一目了然，如果是涉及几个部门或几个单位共同组织的活动，有关事宜应由各方协商确定。计划方案确定后，应按参加会议人员数量打印成正式文本，开会时发给有关人员。

（2）协调过程中，要注意做到任务明确，既要明确全局的行动，又要把行动任务落实到具体部门、具体人，逐个落实；在解答与会人员提出的问题时，要力求明快。对一时难以解决的问题，可单独留下来个别协调，不要让大家陪会；对执行计划方案、落实会议精神要有严格的要求和规范，特别要强调团结协作，互相补台，灵活机动地处理意外情况，确保实现既定目标。

（3）会议结束后，会议组织者应对会议记录进行综合整理，根据会议中调整修改的内容，及时对计划方案进行修改、补充、完善，而后上报下发。

第六类 座谈会

（一）总体要求

座谈会是指领导者为某一问题或几个问题，需要广泛听取群众意见和建议，以帮助领导决策而采取的一种调查研究的形式和手段。

要确定好座谈会的题目。这是开好座谈会的关键。座谈会带有明显的目的性，要在有限的时间内达到预期目的，一定要抓住某项工作中的重点、难点、热点问题选题，特别要选择急需回答或带倾向性的问题，切不可贪大求全、面面俱到。另外还要注意围绕确定的主题，预测座谈中可能出现的棘手问题，做到心中有数。

要合理地选择参加座谈会的人员。要保证座谈会顺利进行，达到预期的目的，一定要选择好参加座谈会的同志，尽量找不同类型、不同层次，有代表性，并且有一定语言表达能力的人参加。如果参加座谈会的人员选择不当，就会流于形式，了解不到真实情况，失去了座谈的意义。

要及时向有关单位下“安民告示”。讲明座谈会的时间、目的、规模、参加人员。特别是对需要了解的情况，一定要提前通知给每个与会的同志，以便及时跟进情况，做好准备。

召开座谈会方法很多，常用的方法有以下四种。

主导式。就是提前确定主要发言的同志，开阔思路，引导大家尽快进入主题。座谈中有时会遇到气氛不活跃、发言不积极，甚至还会出现“冷场”的现象。为避免这种情况的发生，组织者可根据座谈的主题，提前指定少数同志认真做好准备，有重点地进行发言，从而引起大家的共鸣。例如召开新同志座谈会，由于新同志刚到单位，对单位的情况不熟悉、不了解，担心发表自己的观点后，对今后的成长不利，往往出现互相观望、不首先发言的场面。在这种情况下，指定少数同志作重点发言，容易调动大家的情绪，消除顾虑，使大家畅所欲言。

讨论式。这是在一种宽松和谐的气氛中进行的。组织者提出座谈主题后，让大家大胆发表意见和见解，并允许大家持不同观点进行争论。同时要注意避免轮流汇报或跑题的现象，组织者要及时引导，做到既不

放任，又不生硬。

诱发式。就是采取诱导启发的方式同座谈者交谈或发问。座谈中有些人往往不愿暴露自己的观点或心存顾虑，这时组织者要善于运用科学的方法和技巧，诱导他们开口。通常以如下两种发问方式比较好：一种是开放式问题，另一种是闭合式问题。如“您对深化体制改革有什么想法？”这就是开放式问题。对方回答就比较自由，既可以讲多，也可以少讲。又如“您是否赞成体制编制制度改革？”这就是闭合式问题，对方只能回答“赞成”或“不赞成”，不易回避。召开座谈会时，一般采用开放式问题，这有利于活跃气氛，使大家充分发表己见，但容易使座谈会松散、空泛。闭合式问题一般较尖锐、紧凑，适于深挖某些事实和看法，但使用起来不容易，弄不好会破坏自然的氛围。因此，在实践中要将两者有机地结合起来，合理运用。

激发式。就是采用“点将”的方法，使他们不能不说。这种方法，对有些一直不肯发表意见的人比较奏效。语言“带刺”是一种激发，而缓和、恰如其分的语言，同样也可以起到激发作用。所以要针对座谈的具体情况 and 条件，正确地选择好具体的方法和语言。运用激发式座谈，应该慎重，不要轻易地刺激对方，以免影响座谈的气氛和效果。

（二）主要程序

第1步：确定主题内容

座谈会的内容比较广泛，但目的必须明确，主题必须鲜明。讨论具体问题的座谈会要列出各项具体的议题。

第2步：会议的筹备

1.确定参会人员

座谈会的规模一般都比较小，小到十人以下，至多几十人，保证每个参会人员都有发言的机会。确定参加座谈会的人员要根据召开座谈会的目的和具体议题而定，如组织咨询论证性的座谈会，参加对象应当以专家为主。

2.通知参会人员

座谈会的议题、时间、地点、参会对象一经确定，就要及时向参会人员发送通知或发出邀请，明确告知座谈会举办的单位或部门、时间、地点、参会人员范围，特别是座谈会的议题更要写清楚，以便参会人员做好思想准备和发言准备，必要时还要电话跟踪落实。对于因事等原因请假而不能参会的人员要掌握，避免人少而开不成会，要及时进行人员调整。

3.布置会场

座谈会要营造一种平等氛围，以便让大家畅所欲言，可以灵活采用圆形、方形、长方形、椭圆形、六角形等围坐式座位格局，尽量不摆成上下对应式或分散式，以免气氛拘谨或会场散漫。

重要的座谈会应当悬挂会标，揭示会议主题，同时也便于摄影或媒体进行新闻报道。

会场内可以适当放置茶水、矿泉水等，供参会人员饮用。

4.安排发言形式

座谈会的发言形式大致有两种：一种是自由发言，即事先不设定发言人，不规定发言顺序，参会人员自己决定发言与否、发言次数与时间等。这种形式要求主持人有较强的会场掌控能力，避免冷场。同时，主持人应当鼓励参会人员插话和争论。另一种是事先确定几位主要发言者，先由主要发言者发言，再由其他参会人员发言。

如果在座谈中出现一些争论，只要是对会议主题的积极探讨，就应当予以鼓励，既活跃气氛，又激发参会人员的思路与热情。但如果出现偏离座谈主题的无谓争论，则应该及时引导。

第3步：会议组织阶段

主要程序有：

- （1）主持人介绍座谈的目的；
- （2）介绍参加座谈会的领导及相关人员；
- （3）座谈人员依次发言，也可自由发言，参加座谈的其他同志也

可插话；

（4）主持人总结。

第4步：会议的善后

整理座谈会内容，提交有关领导审阅。有关问题，还需办公会或常委会研究解决。

（三）注意事项

（1）要善于把握火候。座谈会虽是一种行之有效的工作方法，但是把握不好，往往会适得其反。一是座谈会规模。要从座谈的内容实际出发，合理确定人员和场地，不要只求表面上的热热闹闹。二是时间要恰当。座谈时间过长，容易使人厌倦，不但影响谈话情绪，而且影响座谈效果；时间过短，容易被误认为不重视，流于形式，很难达到预期目的。所以既不能“恋战”，也不可仓促结束。三是座谈次数。要根据实际工作的需要，从实际出发，实事求是地安排。

（2）要广听众人之言。组织者在组织座谈会时，必须走群众路线，给大家充分发表意见的机会，决不能自认为“高明”唯我独尊。一是态度要诚恳，放下架子，甘当小学生。二是不要提轻率的问题、不着边的问题，使人弄不清你的想法，甚至引起怀疑，更不要自以为是，漫无目的地提些刺人的问题。三是要善于吸取和借鉴不同意见。由于认识水平不同，看问题的角度不一，因而对所谈的问题，必然会有不同的认识和各种各样的意见。这就要求组织者不要预先定下框框，给人杆子让人家爬，强加于人。

（3）要坚持实事求是。座谈会的目的是为了搞清事实真相或交流经验、看法，为领导提供科学决策的依据。因此，要坚持从实际出发，保证座谈内容的真实性和准确性，做到不唯上，不唯我，不凭主观想象，而是凭客观存在的事实，详细地占有材料，并对掌握的材料加以去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的科学分析，得出切合实际的结论。

第七类 动员和誓师大会

（一）总体要求

动员大会和誓师大会都属于宣传群众和发动群众的大会。一般是在大项工作展开前或受领重要任务后，为保证工作落实而召开的以明确任务、鼓舞士气为主要目的的会议。单纯的动员大会通常只有领导讲话，而誓师大会除了有领导作动员讲话外，还有基层代表开展挑应战和宣誓活动。由于这两种会议性质相同，为了叙述的方便，把它们合称为动员和誓师大会。开好动员和誓师大会，对于展示形象和风采，鼓舞士气，提升完成任务的能力具有积极的意义。

（二）主要程序

第1步：确定会议的性质

动员会不具体布置生产任务和专业任务，而是要发动群众积极参与，鼓舞群众士气，振奋群众精神。动员会动员的对象不是少数人，而是一定范围内的绝大多数人或全体人员，所以会议规模往往较大，参与人员较多。

第2步：会议的筹备

党委或领导定下召开动员大会或誓师大会的决心以后，会议主办部门，要迅速拟订会议准备工作的方案，并在报请领导审定同意后抓紧落实。其工作重点有三项：

一是准备会议的相关文件和材料。包括上级的命令和指示、拟部署的任务的方案、领导动员讲话稿、基层代表的发言稿等。

二是筹办会场布置的相关事宜。包括会议场地的选择、会标和标语的拟制与悬挂、彩旗的摆放、鼓乐的鸣奏等。

三是发出会议通知。如需邀请上级领导或地方党政领导出席，则应当提前做好协调工作。

第3步：会议组织阶段

动员和誓师大会通常有以下程序：

- （1）宣布大会开始，奏乐；
- （2）有关领导宣布上级有关命令或传达上级重要指示；
- （3）行政领导作动员讲话；
- （4）单位代表发倡议、表决心或开展挑应战活动；
- （5）个人代表表决心或进行宣誓；
- （6）党委领导讲话；
- （7）如果有上级领导参会，请其作指示；
- （8）合影留念；
- （9）大会结束。

第4步：会议的善后

（1）做好舆论宣传。如果有必要，可以邀请新闻媒体对动员会予以报道，或在单位宣传栏、网站等处宣传，配合动员大会，营造气氛，达到扩大动员效果的目的。

（2）整理下发会议材料，供基层单位参考学习。

（3）撰写会议简报。

（三）注意事项

不同类型的动员和誓师大会，其程序基本上大同小异。动员和誓师大会的会场布置要服从于造势的需要，有利于烘托气氛，鼓舞士气。准备好讲话材料。领导的动员讲话要着重讲清所担负的任务和完成任务的意义、时限、方法、步骤，以及有利条件和不利因素，并提出简短有力、鼓舞人心的口号。对其他发言稿如挑战书、应战书、倡议书、决心书、请战书等材料，要指定专人事先把关，防止出现不和谐的论点或措辞欠严谨的现象。

第八类 现场观摩会

（一）总体要求

现场观摩会是为了推广某一单位创造的先进经验和做法，或为了展示该单位所取得的突出的工作成果，而召开的专题性会议。现场观摩会一定是在被观摩的单位举行，并且应当由上级机关直接领导和组织，被观摩的单位应当做好经验介绍、成果演示和会议保障工作。与会人员基本上是与会议主题和内容联系比较密切的各单位主管领导或专业人员。现场观摩会的会场可以设在礼堂等室内场所，也可以设在被观摩单位选定的露天场所。

（二）主要程序

第1步：确定会议的性质

无论是现场观摩、现场考察，还是现场演示、现场讨论，现场会都是要把问题解决在“现场”，目的明确，针对性强。

现场会让参会人员处于或正面或反面的特定现场，能够让参会人员直接观察现场，感受现场的气氛。会议感染力强烈，有利于提高会议质量。

第2步：会议的筹备

（1）领导和机关定下召开现场观摩会的决心后，机关工作人员要根据领导意图和参加观摩的人数等情况，到被观摩单位实地考察和磋商，确定会议程序，选定大会会场、分组讨论会场和表演、展示的场地。

（2）选好会议现场。这是组织现场会的关键，直接关系到现场会的质量。选择会议现场要注意以下几点。

一要符合会议目标。一定要根据会议目标来选择和确定与之吻合的会场，脱离会议目标的现场会是没有价值和意义可言的。

二要富有典型意义。现场会要通过或正面或反面的典型事例来推动

工作，所以现场的典型性越强，其宣传教育的作用就越显著。

三要便于解决问题。解决实际问题举行现场会的根本目的，现场不是作秀的场所，更不是弄虚作假的场所，所以能否便于解决问题是选择现场的重要标准。

（3）确定参观路线。现场会大多安排参观、考察项目，这就要求会务工作人员在会前精心设计和确定好参观考察的点及路线，先看什么，后看什么，从哪里出发，到哪里结束。确定参观路线应当符合会议目标，掌握好参观时间。参观路线确定后，还应当选择讲解人，准备讲解词。讲解要注意抓住重点，突出重点。

（4）安排布置会场。现场会的会场安排有两种情况：一种是直接安排在典型现场，参观考察和讨论研究都在现场完成；另一种是将参观考察和讨论研究分开，在参观考察之前或之后，在现场附近另设供讨论或研究的会场。现场会的布置要从简，如果设置会标，要写上“现场”二字，如“××××（单位）安全生产教育现场会”。

（5）审定被观摩单位的经验材料、表演和展示的详细程序、主持词或串台词。

（6）指导、培训汇报人、介绍人和表演者的演练、排练。协调解决被观摩单位车辆、食宿、器材、设备和安全保卫等方面存在的困难和问题。

（7）起草会议程序、会议须知、接待方案和领导讲话等文字材料。召开机关工作人员和被观摩单位领导和工作人员参加的协调布置会，对任务进行明确分工。下达会议通知。

第3步：会议组织阶段

现场观摩会通常有以下程序：

（1）主持人宣布开会，介绍会议的缘由、目的、意义及会议的开法和要求。

（2）被观摩单位介绍经验。

（3）被观摩单位向与会者作汇报表演和展示。

(4) 视情况安排座谈讨论。

(5) 领导讲话。

(6) 会议结束。

第4步：会议的善后

整理下发会议材料，包括领导讲话，经验材料。

撰写现场会简报。

(三) 注意事项

要确定好会议的主题。召开现场观摩会的目的是以点带面，推进工作。因此，应当分别以解决工作中的难点问题、克服薄弱环节、推广典型经验和做法等作为会议的主题。选择好召开现场会的单位。召开现场会的单位所介绍的经验、做法或展示的成果应当“叫得响、过得硬”，有广泛代表性，并且应当有较好的交通、住宿、场地等保障条件。会议安排的领导讲话，一般应着重讲清“为什么要学”“学什么”“怎样学”等三个问题：一是召开本次现场会的目的和意义何在；二是对被观摩单位的做法、经验或成果进行高度的概括和理性的升华；三是对如何学习和推广被观摩单位的做法和经验提出明确的要求。要切实做好安全、保密工作。由于参加会议的人员来自不同单位，加之会议安排的活动较多，必须做好严密细致的组织管理和服务保障工作，防止发生伤害事故和失泄密问题。

第九类 经验交流会

（一）总体要求

经验交流会是以推广某些有益经验和成功做法为目的的专题性会议，是领导机关指导和推动工作的重要手段，通常不定期地进行。经验交流会的规模和参加会议的人员应当根据会议的主题和所交流的内容确定。主持人通常为分管的副职领导或主管的机关部门领导，会场一般选定在室内。

（二）主要程序

第1步：确定会议的性质

确定交流的主题和内容，以及规模。

第2步：会议的筹备

会前准备工作主要是：

（1）根据工作安排和领导意图研究确定会议的议程；

（2）提前预告会议，并要求下属单位推荐介绍经验的单位和个人初步人选；

（3）根据下属单位上报材料和平时掌握情况，确定介绍经验的单位和个人，指导其起草经验材料；

（4）做好领导讲话起草、会场布置等会议相关准备工作；

（5）下发会议通知。

第3步：会议组织阶段

经验交流会的一般程序是：

（1）会议开始，主持人宣布会议议程；

- (2) 大会发言，单位或个人按次序逐个介绍经验；
- (3) 视情安排座谈讨论或组织现场观摩；
- (4) 领导讲话；
- (5) 散会。

第4步：会议的善后

整理下发领导讲话；转发经验材料；撰写会议简报。

（三）注意事项

经验交流会要注意选好介绍经验的单位和个人，真正“站得起、立得住”，不能人为拔高。要认真起草、审查会议材料。经验材料必须真实可靠，所介绍的经验不仅要带有全局性，有较广泛的推广和借鉴意义，而且要具有现实可行性和可操作性，能够进行推广普及。同时应当照顾到同类别的典型，防止千篇一律。领导讲话应当高屋建瓴，注重概括先进经验的精神实质和思想意义。会议期间应当安排一定的时间组织讨论或观摩，要鼓励各种新的思想观念的交流和碰撞，以使所提供的经验和做法能够吸引人、启发人，给人留下较深刻的印象。

第十类 典型报告会

（一）总体要求

典型报告会是专门介绍先进个人或先进群体典型事迹和经验的会议。如优秀党员报告会，×××先进事迹报告会等。典型报告会一般分为两种，一是为宣扬先进典型而举行的报告会，二是上级机关派出的典型事迹巡回报告团举行的报告会。在同一次报告会上，可以由几个先进典型分别介绍各自的事迹和经验，也可以由报告团几个成员从不同的角度介绍同一个先进典型的事迹和经验。

（二）主要程序

第1步：确定会议的性质

确定举行典型事迹报告会的主题。

第2步：会议的筹备

（1）承办上级机关派出的典型事迹巡回报告团举行的报告会，组织工作比较简单。会前准备工作主要有：

- ①安排好报告团成员的接站、食宿及本单位领导接见工作；
- ②布置会场，发出报告会通知；
- ③起草会议主持词和领导讲话。

（2）由本单位筹备和组织的先进典型报告会，组织工作相对复杂些。

会前准备工作主要有：

①根据宣传需要和领导意图，通知下属单位（机关）推荐先进典型人选；

②遴选和确定先进典型代表，并指导和协助下属单位（机关）或先

进典型起草报告材料，重要典型材料，还要经领导审阅；

- ③一般在本级机关安排第一场典型报告会；
- ④起草会议主持词和领导讲话；
- ⑤布置会场，营造热烈的会场和环境氛围；
- ⑥发出报告会通知；
- ⑦做好会务工作（会议程序基本同上）；
- ⑧视情组织先进典型巡回报告团，依次到所属单位进行巡回报告。

（3）主要程序有：

- ①安排机关工作人员陪同领导随团到各所属单位；
- ②请所属单位主要领导与报告团成员见面，提出具体要求；
- ③通知所属单位做好报告团成员的接待和报告会的组织工作；
- ④组织欢送报告团。

第3步：会议组织阶段

程序一般为：

- （1）主持人宣布大会开始；
- （2）报告团成员依次作报告；
- （3）领导讲话；
- （4）主持人宣布大会结束。

第4步：会议的善后

- （1）会后组织好报告团的欢送和送站；

(2) 撰写会议简报；

(3) 视情组织座谈。

(三) 注意事项

典型报告会与经验交流会的联系与区别。

共同点在于：

一是从目的看，两者都是为了宣传典型，交流和推广先进经验；

二是从组织形式看，两者都要通过会议进行传播，都要形成一定的声势。

两者的主要区别是：

典型报告会更加注重宣传的声势和规模，更加注重思想教育的功能，一般由上级机关组织，在所属单位巡回进行，全体人员都应当参加会议；

经验交流会的规模则可大可小，其主要目的在于交流和推广技能性的经验，一般只限于本单位内部，参加会议的人员也应根据需要灵活掌握。

宣布开会以后，主持人应逐一介绍报告人的单位、姓名，有时还可介绍简要事迹。为了烘托会议气氛，典型报告会通常要专门安排向先进典型献花的活动。有条件的单位，也可以视情张贴、悬挂标语、横幅，组织人员夹道欢迎，敲锣打鼓，以示隆重热烈。领导的讲话，一般应对先进典型作出评价，对典型的先进事迹和精神风貌进行扼要的概括，并号召大家向典型学习。典型报告会的关键在于典型的事迹要过硬，要实事求是，不能拔高夸大，以免影响典型的感染力。

第十一类 主要领导调整交接会

（一）总体要求

主要领导调整交接会是领导班子中的主要领导调进或调出时，由上级党委的代表（通常为上级领导或上级机关的部门领导）所组织的交接班会议。主要领导调整交接会一般应分两步进行。第一步，召开本级党委常委会，由上级党委的代表宣读对主要领导调整的决定，并讲话。第二步，召开本单位干部大会。会上，除由上级党委的代表宣读对主要领导调整的决定，并对与会人员发表讲话外，被调整的离任、接任的领导应当分别讲话。如果两名主要领导同时调整，正常情况下仍由原党委书记主持；如果两名主要领导都属于非正常调整（如被撤职查办），则由上级党委的代表主持会议。

（二）主要程序

第1步：确定会议的性质

主要领导调整交接。

第2步：会议的筹备

在主要领导调整交接会召开之前，作为本级机关的主要工作是：

- （1）协助领导起草讲话、做好工作交接；
- （2）做好上级党委代表和随从人员的接待工作；
- （3）做好会务准备和会议通知工作；

（4）协助工作组做好个别谈话人员通知等相关工作。上级机关尤其是领导的随行人员，主要是做好领导讲话稿的起草和出行保障工作；加强与所到单位的沟通，了解掌握人员思想动态。

第3步：会议组织阶段

上级党委的代表分别与新老班子成员逐个谈话。

召开本级党委常委会，由上级党委的代表宣布命令，并讲话。

召开本级干部大会举行交接班仪式。仪式的主要程序是：

- （1）大会开始，奏乐；
- （2）宣布命令；
- （3）离任、接任和留任的领导分别讲话；
- （4）上级首长讲话；
- （5）大会结束，奏国歌。

第4步：会议的善后

- （1）安排送行与会的上级领导；
- （2）转发上级领导讲话；
- （3）新老领导进行具体工作交接。

（三）注意事项

主要领导调整交接会前，上级党委的代表应当与被调整的领导和领导班子中的其他成员逐个谈话，做好思想工作。在公开举行交接仪式的干部大会上，新老班子成员的讲话应当符合各自的身份。

作为上级党委的代表，在宣布任职命令后，其讲话的要点是：①上级作出调整领导班子决定的意义；②对前任领导班子特别是离任领导的成绩予以充分肯定和赞扬；③对新任领导表示信任和鼓励；④向新的领导班子和广大干部群众提出要求。

作为离任的领导，其发言要点是：①表明自己坚决拥护上级决定的态度，并对接任领导表示信任和支持；②对自己担任原职务期间所做工作进行简要回顾，着重表明对原领导班子和全体干部群众的感谢之情；③对原工作单位广大干部群众提出期望和要求，并表示良好的祝愿。

作为接任的领导，其发言要点是：①对前任领导作出高度评价；②

表明自己接受新任命的感想和做好工作的信心、决心；③表明虚心接受广大干部群众批评帮助和监督的态度。

作为留任的领导，其发言要点是：①表明自己坚决拥护上级决定的态度；②表明自己积极支持和配合新任领导开展工作的态度；③表明对所在单位发展的信心。

交接仪式大会结束后，具体的工作交接应当在上级机关工作组的指导帮助下进行，新任领导和本级机关有关部门同志参加，根据自己分管的工作逐项交接。交接工作要细致、严密，重要文件、物品交接要有清单，以保持工作的连续性。

第十二类 庆祝会

（一）总体要求

庆祝会通常是所属人员因在重大活动中取得显著成绩被记大功或授予荣誉称号后，为庆祝胜利和荣誉、鼓舞斗志和士气而适时召开的群众性大会。

（二）主要程序

第1步：确定会议的性质

确定庆祝的主题及理由。

第2步：会议的筹备

庆祝会在会前应做好以下主要准备工作：

（1）起草好领导的祝词和讲话稿，讲话要具有一定的感情色彩，能起到振奋人心、鼓舞士气的作用；

（2）准备好奖状、证章、证书、奖旗、奖品等；

（3）确定会上发言的人选，并指导起草好发言材料；

（4）充分搞好宣传配合，利用宣传橱窗、图片展览等完成重大活动情况和先进事迹的宣传；也可视情联系新闻媒体参加会议，做好宣传报道工作。

第3步：会议组织阶段

庆祝会的程序通常是：

（1）宣布大会开始；

（2）奏《中华人民共和国国歌》；

（3）领导致庆祝词；

- (4) 基层代表发言；
- (5) 领导讲话；
- (6) 奏《国际歌》（部队奏《中国人民解放军军歌》）；
- (7) 大会结束。

第4步：会议的善后

- (1) 转发领导讲话；
- (2) 撰写会议简报。

突出重点，搞好宣传报道工作。主要是宣传召开庆祝大会的指导思想、目的意义，以及先进人物或先进集体的事迹和经验。

（三）注意事项

明确职责，搞好协作。召开庆祝大会的组织准备工作比较复杂，应当有统一的指挥机构，并适时召开由所有会务人员参加的协调会，明确分工，确保准备工作细致周到。

把握分寸，写好祝词。祝词的写作一要热情、诚恳；二要切合身份；三要简洁、精练。一般要写清以下几层意思：一是召开庆祝会的目的，并对出席者和接受祝贺的单位表示欢迎、祝贺和问候；二是回顾过去，概括取得的成绩，简述经验；三是展望未来，再鼓干劲，联系当前实际，对今后的工作提出希望和要求；四是表达良好的祝愿和期盼。

第十三类 欢迎会

（一）总体要求

欢迎会一般适用于重要客人来访或慰问，新成员加入本单位，或本单位人员外出执行重大任务返回等时机。开好欢迎会，对于联络感情，增进友谊，加深相互了解，展示形象，具有积极的意义。

（二）主要程序

第1步：确定会议的性质

确定欢迎的人员身份，会议规模，参加人员。

第2步：会议的筹备

欢迎会准备工作主要有：

- （1）确定欢迎会的日期、规格和出席人员；
- （2）起草领导欢迎词和讲话稿；
- （3）加强与迎接对象的沟通联系，及时通报会议安排；
- （4）协商确定发言代表，并协助起草或审查发言代表的发言稿；
- （5）做好会场相关准备工作。

第3步：会议组织阶段

通常有以下7项程序：

- （1）大会开始；
- （2）奏乐；
- （3）主持人介绍来宾和参加会议的领导；

- (4) 有关领导致欢迎词；
- (5) 来宾或来宾代表发言；
- (6) 主要领导讲话；
- (7) 大会结束。

第4步：会议的善后

妥善安排好被欢迎人员的食宿，尤其是新加入本单位的人员。

（三）注意事项

根据实际情况确定会议规模和时间地点。大规模的欢迎会，可选择在礼堂进行，采用比较隆重和热烈的欢迎形式。小规模欢迎会，可以选择在会议室或接待室进行，采用宽松、活泼的方式。特殊情况下也可以在车站、码头、营门外等处，以简捷的方式举行。事先应将欢迎会的时间、地点及有关协同事项提前通知对方。

欢迎词的篇幅要简短，语言要精练，语气要热情。领导讲话要切合被欢迎人员的实际，做到语重心长，情真意切，让被欢迎者倍感亲切，又使他们深受启发，明确未来的目标和努力方向。

第十四类 欢送会

（一）总体要求

欢送会是为送别同事或重要客人而举行的一种送别活动。一般说来，在部队或地方，当老战士即将离队，转业干部即将奔赴新的工作岗位，领导干部调动到新的单位任职，帮助本单位搞建设以及前来参观、见学、指导工作的有关团体（或个人）即将踏上归程之前，都可举行不同形式的欢送会。欢送会应当隆重、热烈，充分表达双方的深厚情谊。

（二）主要程序

第1步：确定会议的性质

确定欢送的人员身份、会议规模。

第2步：会议的筹备

欢送会准备工作主要有：

- （1）确定欢送会的日期、规格和出席人员；
- （2）起草领导讲话稿；
- （3）加强与欢送对象的沟通联系，及时通报会议安排；
- （4）确定发言代表，并协助起草或审查发言代表的发言稿；
- （5）做好会场相关准备工作。

第3步：会议组织阶段

欢送会的一般程序是：

- （1）宣布开会；
- （2）欢送方致欢送词；

(3) 被欢送方致答谢词；

(4) 有关领导讲话；

(5) 赠送纪念品；

(6) 散会。

第4步：会议的善后

妥善安排被欢送人员的行程。

(三) 注意事项

会前应制订详细的会议方案，在报请有关领导审定后，立即召集有关人员召开协调会，明确分工，提出要求。要将有关事项及时通知被欢送者、有关领导和参加会议的有关人员。如有文艺表演，还要通知有关单位和演员搞好排练。

欢送词和领导讲话稿是准备工作的重点。应当做到感情真挚、简短有力、感染力强。一般分为三部分：第一部分以简明的语言对被欢送对象表示热烈的欢送。第二部分主要是实事求是、恰如其分地对被欢送对象给予赞扬和肯定。第三部分主要是表达惜别之情并提出希望。

组织相关配合活动，营造浓厚的氛围。可以提前组织照相和题写赠言等活动，可以悬挂条幅、出板报、组织专场文艺晚会，还可以通过插彩旗、悬挂横幅等突出会场热烈气氛的方法来烘托氛围。

第十五类 茶话会

（一）总体要求

茶话会是指以茶点为媒介招待宾客的具有对外联络性质的社交性集会。目前，茶话会在我国非常盛行，形式多样，结婚答谢、朋友聚会、学术讨论、庆典活动乃至商议国家大事，都可以采用茶话会的形式。特别是每逢新春佳节，各种茶话会不断举行，参会人员互相谈心，交流情感，增进友谊。

（二）主要程序

第1步：确定会议的性质

（1）以茶为媒。茶话会之所以得名，就在于它是以茶点招待宾客，即以茶待客，以茶会友，茶是媒介，寓隆重气氛于简单形式之中。

（2）重在沟通。举办茶话会，意在与社会各界沟通信息，交流观点，听取批评，增进联络，重点不在“茶”而在“话”。

①以联谊为主题。即举办活动的主要目的就是为了联络主办单位与应邀参会的各界人士的友谊，通过活动，进一步增进了解，密切彼此关系。

②以娱乐为主题。即在茶话会上安排一些为了活跃气氛的、以自由参加与即兴表演为主的文娱节目或文娱活动，并以此作为茶话会的主要内容，强调参与和尽兴。

③以专题为主题。即在某一特定时刻或为了某些专门问题而举行的茶话会，主办单位借茶话会就某一专门问题收集反映、听取意见等，提倡畅所欲言。

第2步：会议的筹备

（1）会议通知。要考虑与会人员工作上的特点，会议通知一定要有提前量，便于与会人员安排好时间。为郑重起见，还要发请柬。通知上要告知清楚在会上是否发言，是否可带随行人员，以及着装要求，车

辆通行证等。

（2）选择时间。首先是选择好举办茶话会的时机，如辞旧迎新、周年庆典等时机，时机得当，茶话会才会产生应有的效果。其次是确定举办茶话会的具体时间，一般是下午四点左右为最佳，也可以安排在上午十点左右，当然实际确定时间要考虑参会人员方便与否等因素。

（3）选择会场。适合举行茶话会的地点、场所主要包括：主办单位的会议厅、宾馆的多功能厅、主办单位负责人的私家庭院或露天花园、包场的营业性茶楼或茶座。餐厅、歌厅、酒吧等地方不适合举办茶话会。会务工作人员选择茶话会场地时，还要考虑参会人数、费用、交通、档次等问题。

（4）邀请参会对象。邀请之前有一个选择和确定参会宾客的问题。茶话会的邀请对象可以是本单位的各方面代表、本单位的专家顾问，也可以是社会各界知名人士与本单位合作的单位或个人，还可以是社会各行各业、各个方面的人士。确定茶话会的邀请对象要围绕主题进行，使邀请的对象切合本次茶话会的主要议题，以期达到预期效果。

（5）安排座次。

①采用环绕式。这种座次形式就是不设立主席台，而将座椅、沙发、茶几摆放在会场四周，不明确座次的具体尊卑，参会人员自由就座。这种形式最为流行。

②采用散座式。这种座次形式常见于室外举行的茶话会，座椅、沙发、茶几自由组合，甚至可以由参会人员根据个人要求而随意安置。这种形式更易创造宽松的社交环境。

③采用圆桌式。如果参会人员人数较少，在会场中央安放一张大的椭圆形会议桌，请全体参会人员在周围就座；如果参会人员人数较多，可以在会场上安放数张圆桌，请参会人员自由组合就座。

④采用主席式。这种形式是指会场上主持人、主人和主宾被有意识地安排在一起就座，并居于中央、前排、会标之下、面对正门之处等上座位置。

总体上讲，茶话会的座次安排尊卑不宜过于明显，强调自由就座与

活动。

（6）准备茶点。茶话会准备茶叶，应当在力所能及的情况下尽量挑选上品，不可以次充好。同时，注意照顾参会人员的不同口味。茶具最好选用陶瓷器皿，且讲究茶杯、茶碗、茶壶成套，茶具清洗干净。玻璃杯、塑料杯、搪瓷杯、金属杯、纸杯和热水瓶均不宜在茶话会上使用。

茶话会上还可以为参会人员略备一些点心、水果或地方风味小吃。注意品种适合，数量充足，方便取食。

第3步：会议组织阶段

茶话会的主持人要熟悉茶话会的一般程序，掌控和引导好茶话会进程与活动。茶话会的一般程序如下：

（1）主持人提请参会人员就座，保持安静，宣布茶话会开始，并对主要参会人员略作介绍。

（2）请主办单位主要负责人讲话，对参会人员表示欢迎和感谢，阐明茶话会主题，恳请今后继续支持。

（3）请参会人员发言。提倡参会人员自由地进行即兴式发言，直言不讳，畅所欲言。主持人要做好引导与控制。每位发言前，主持人可以略作介绍，发言后带头鼓掌致意。如果没有特别的要求，发言一般可不限制时间。

（4）主持人略作总结，宣布茶话会结束。

第4步：会议的善后

茶话会结束后，妥善安排参会人员。

（三）注意事项

（1）茶话会一般不排座次，起码座次安排不要过于明显。可以自由活动，与会者不用签到。

（2）茶话会一般重“话”不重“吃”，除主要供应茶水外，可以略备

一些点心、水果，不需要上主食。

（3）茶话会上，主持人应当审时度势、因势利导地引导与会者发言，并且控制好会议的局面，既要防止冷场，也要防止发生争论。

第十六类 联谊会

（一）总体要求

联谊会是指以促进参加对象之间加强联系、增进友谊为目的的一种气氛活跃的聚会。无论是协调组织内部成员关系，还是拓展加强组织外部联络，组织联谊会都不失为一种较好的选择。

（二）主要程序

第1步：确定会议的性质规模

1.公关功能强

举办联谊会的目的就是为了加强联系、融洽感情、增进友谊，树立组织乐于沟通、善于沟通的形象，有利于今后开展工作，无论对内对外，其公关功能不言而喻。

2.娱乐色彩浓

举办联谊会往往把会议目标寓于娱乐活动之中，在娱乐中实现沟通与融洽的目标，所以联谊会都要设计安排一些大家都乐于参与的娱乐活动。

第2步：会议的筹备

1.组织对内联谊会

这种对内的联谊会，主要指参加联谊会的成员都在一个组织里工作，在联谊会中容易营造大家庭般的气氛，比较自然亲切。

（1）选择联谊时间。组织联谊会的时间一般选择在各种大的法定节日前夕，或对组织有重大意义的日子。通过联谊，对成员表示慰问，并创造互相交流的机会。具体时间应当选择在非工作的时间段，如晚上或平时集体开会的时间，但一般不选择周六、周日。

（2）选择联谊地点。选择联谊地点要考虑参加人员的多少、活动

的预算成本等因素。如果参加人员较多，经费又允许，最好选择离办公地点较近且多数人员尚未去过的知名酒店或会所，给人以新鲜感、隆重感。如果人数较少，且层级较高，不妨选择近郊的假日酒店或休闲会所。当然，如果本单位具备这样的空间条件，从节约成本的角度考虑，完全可以在单位内进行。

（3）安排联谊议程。如果是全体成员参加的人数较多的联谊，由于多在非工作时间段举行，所以时间不宜太长，两三个小时即可。在安排议程时，要注意多给大家联谊的机会，像领导致辞、代表发言、表彰先进等内容要尽可能简短。

（4）设计联谊活动。一般来讲，受制于人员多、场地有限等因素，联谊活动设计尽可能地相对简单，如请员工表演拿手节目、组织抽奖或有奖竞猜等活动，以求让更多的人参与进来。最好不组织那些难度大、程序烦琐的活动。许多组织将联谊会的主体活动设计成茶话会、酒会等形式。

2.组织对外联谊会

这种联谊会主要指邀请组织外部成员参加，其公关性非常强，意在加深理解，建立友谊，树立组织形象。

（1）论证举办的必要性。举办邀请组织外部成员参加的联谊会，首先要对活动的必要性、可行性进行论证分析，明确举办的主旨是为了答谢这些外部成员以往的合作与支持，期望今后继续合作和得到支持，经高层领导批准后开始正式筹备。

（2）确定主要事项。一是确定举办的时间、地点，尽量考虑被邀请者的方便；二是确定活动是由组织自己举办，还是委托专业会议公司承办；三是确定和安排被邀请的组织人员代表发言。会中可以安排节目表演、酒会等活动。

（3）盛情邀请参会人员。这种联谊会的外部参会人员，多为被邀请组织的部门负责人等，有时还会邀请本组织上级部门的重要领导人，以及主管本组织的政府部门、所在协会的主要负责人等。对于这些贵宾的邀请，一定要采取正规的方式，提前寄发正式的邀请函；对于重要领导人，如果条件允许，还应当亲自登门邀请。在联谊会举办的前一天，应当打电话再一次邀请并确认对方是否出席，以便安排座席。

如果邀请媒体记者，则应当邀请与本组织联系较为紧密或影响力较大者。

（4）精心营造会场气氛。这种对外联谊会公关目的强，所以会场气氛的营造非常重要，要进行精心设计与布置。可以充分利用横幅、条幅、气球、拱门等装饰物，凸显热烈、隆重的气氛。如果条件允许，还可以邀请受欢迎的知名专业主持人来主持，强化联谊会的轻松、友好氛围。另外，现场活动的设计最好在分析参会人员身份、爱好的基础上合理安排，设计大家都喜欢的活动。

第3步：会议组织阶段

- （1）宣布联谊会开始；
- （2）介绍参加联谊会的领导及嘉宾；
- （3）领导作慰问讲话；
- （4）代表发言；
- （5）表演节目；
- （6）宣布联谊会结束。

第4步：会议的善后

联谊会结束后，要注意收集联谊会的效果。

（三）注意事项

- 一要合理安排联谊时间；
- 二要合理选择地点；
- 三要精心选择参加联谊的人员；
- 四要合理设计联谊会议程；
- 五要精心营造联谊会的气氛。

第十七类 报告会

（一）总体要求

报告会是指邀请领导人、专家学者或有关人员就国际国内形势或相关问题作较大规模的专题性报告的会议。常见的如时事形势报告会、学习报告会等，作报告的通常是一人，也有多人组成报告团的形式。

（二）主要程序

第1步：确定会议的性质规模

1.主题突出

报告会的主题一定要突出鲜明，通过突出主题强化会议效果，所以很多报告会都被称为“主题报告会”。

2.内容新颖

报告会的内容要与时俱进、切合时代脉搏、凸显时代精神风貌、前瞻先进趋势等，只有这样，才会有吸引力。

3.感染力强

报告会一般都规模较大，报告人与听报告人面对面进行交流，现场气氛浓烈，感染力很强。

第2步：会议的筹备

1.确定报告主题

确定报告主题的前提是要明确为什么要举行报告会，据此确定一次报告会的主题和内容。主题要强调针对性，针对大家普遍关心或思想上普遍存在困惑的问题，做到有的放矢，使报告会达到应有的目的。内容要确保有新意，给人启迪。

2.选好报告人

举行报告会，要根据确定的主题和内容选择报告人。报告人应当选择在某一领域具有深厚造诣、独到体会和深刻见解而且口才较好的人士，只有这样，才能够使报告人不勉为其难，听报告人有所收获。

3.邀请报告人

选好报告人后，要通过适当的渠道和方式向其发出邀请。邀请时，将举办报告会的目的、参加对象、拟定时间等告知对方，便于对方做好相应的准备。报告会当天，如果路途较远，组织者应派车接送。

4.组织好参会对象

单位内部举行的报告会，常常要求全体人员或对口人员参加。而一些面对社会的报告会，主办方除指定一部分参加者外，还欢迎自由参加者。参加对象要根据报告会的目的和内容确定。总的来讲，报告会的规模宜适当大一些，以形成一定的气氛，达到一定的效果。

5.布置好会场

报告会一般安排成上下对应式座位格局，也可以布置成半围式格局。会场设置主席台，主席台上方或背景处设置会标。可以设讲台，以突出报告人的地位。时间较长的报告会，可以不设讲台，报告人坐着作报告。

报告人作报告时，主持人应当在场作陪。主持人作陪方式有两种：一种是在报告人旁边陪伴，另一种是在听众席上第一排中间陪伴。两种方式各有利弊，前者比较尊重报告人，但不利于会务工作人员拍照，也易分散听众注意力；后者虽不如前者看起来更尊重报告人，但有利于会务工作人员拍照和集中听众注意力。

报告会必需的设备如扩音机、投影仪、计算机等事先要准备好、调试好。

6.担任好主持

作为报告会的主持人，要熟悉报告会的一般程序，做好主持工作。

第3步：会议组织阶段

报告会的一般程序如下：

（1）主持人宣布开会。

（2）介绍会议的目的、参会人员、开会纪律。

（3）介绍报告人简况，表示欢迎和感谢，请其作报告。

（4）报告会可以适当安排听众提问，报告人现场回答，这时主持人要控制好时间和局面。

（5）主持人（或请有关领导）作学习、贯彻落实报告精神的要求的讲话。

（6）宣布散会。

第4步：会议的善后

报告会结束后，主办方可以根据实际需要注意收集、听取大家的反映和意见。必要时，还可以组织座谈，征求对报告会的意见，收集报告带来的变化等情况。

（三）注意事项

一要选择好报告人。好的报告人才会增强报告会的效果，使听报告人有所收获。

二要控制好现场提问环节，最好提前把问题给报告人，便于其有所准备。

第十八类 新闻发布会

（一）总体要求

新闻发布会是政府机关、企事业单位、社会团体为发布重大新闻或解释重要方针政策，专门邀请新闻记者参加，由专人向其公布相关信息的一种特殊会议。它是组织或团体与新闻界建立和保持联系的一种较正规的形式，具有正规、隆重、直接、广泛、深入等优点，有助于正面树立信息发布者的形象。

（二）主要程序

第1步：确定会议的性质规格

1.形式正规，档次较高

新闻发布会对于举办的时间、地点等要进行精心策划和安排，并邀请新闻记者、相关领导等出席，形式上正规，档次上较高。

2.沟通灵活，效果优越

新闻发布会实现主办方与新闻记者双向互动，先发布新闻，后请记者提问回答，然后将“新闻”在多种媒体上集中发布，传播面广。

第2步：会议的筹备

1.确定发布主题

组织新闻发布会的主题应当清晰明了，标语口号应当准确精练，便于记者报道。一般来讲，新闻发布的主题大体上有三类。

（1）说明性主题。如某单位因为要投资兴建新项目而举办的新闻发布会。

（2）宣传性主题。如某单位研制出新产品，为使公众接受而举办的新闻发布会。

（3）解释性主题。如某单位针对产品质量出现问题而举办的新闻发布会。

2.邀请新闻记者

新闻媒体的记者是新闻发布会重点邀请的对象。应当根据新闻发布会的主题，有针对性地邀请有关新闻媒体的记者，一般来讲要着眼于下列因素综合考虑。

- （1）新闻发布会的主题是什么？
- （2）新闻发布会的内容传播范围需要多大？
- （3）新闻发布会涉及的行业是什么？
- （4）某媒体（记者）的社会形象、受众口碑怎样？
- （5）是否需要借发布会之机改善和提升与某媒体（记者）的关系？

如果是为了扩大影响和知名度，就可以多种类多层次地邀请新闻记者；如果只是进行宣传解释，邀请面就可以小一些。

初步确定了拟邀请新闻媒体及记者的名单，并与其联系予以落实后，应当着手制作请柬或邀请函。请柬或邀请函上一般应当说明召开新闻发布会的主题，并注明具体的日期、时间、地点、组织名称、联系电话等信息。

请柬或邀请函一般在新闻发布会的前7~10天送达邀请对象手中。发放太早，可能会被对方遗忘；发放太迟，不利于对方做好相应的准备。请柬或邀请函可以根据需要和距离的远近，通过邮寄或派人送达的方式发送。如果是特别重要的或距离不远的新闻媒体，最好派人送达。在新闻发布会召开之前，最好再用电话等方式适当提醒和落实，但一般不要使用单纯的电话邀请。

3.确定发布地点

发布地点可以选择单位所在地，也可以选择活动或事件的所在地；可以酌情选择单位的会议厅、多功能厅等，也可以酌情选择租用大宾

馆、大饭店等；如果希望扩大影响面，还可以考虑选择首都或有影响的大城市，也可以在不同地点召开内容相同或相似的新闻发布会。

4.确定发布时间

新闻发布活动的最佳举办时间通常在周二至周四的上午10:00~12:00、下午13:00~17:00，也可以选择在晚上。周一一般忙于检查上周的工作，周五由于临近周末人心容易涣散，对新闻报道往往不予重视。活动时间控制在一小时以内为宜，最多不要超过2小时。

5.确定相关人员

（1）选定主持人。新闻发布会的主持人一般由主办方的宣传、文秘等部门的负责人担任，如宣传部长、办公室主任等。

主持人应该仪表堂堂、富有风度、见识广博、反应机敏、语言流畅、风趣幽默、处变不惊、年富力强，而且要具备丰富的会议主持经验，善于把握大局，长于引导提问，积极控制会场。

（2）选择发言人。新闻发布会的发言人一般由主办方的主要负责人担任，如宣传部部长、主要部门负责人等，因为只有他们才能够准确地回答有关的方针、政策等重大问题，由他们回答记者提问更具权威性。

发言人应该在社会上有着良好的口碑，与新闻媒体的关系较为融洽，并且具备修养良好、学识渊博、熟悉业务、思维敏捷、记忆力强、善解人意、能言善辩、彬彬有礼等基本素质。

（3）安排其他工作人员。新闻发布会能够反映一个单位的精神面貌，所以对与会的工作人员要严格挑选，并在会前进行培训。其中负责现场礼仪接待工作的礼仪人员，一般应当由年轻的女性担任，要求其品行良好、相貌端正、语言标准、举止优雅、工作负责、善于交际。

6.准备辅助资料

（1）准备发言提纲。即发言人在发布现场正式发言时的发言提要，应该全面、准确、生动、真实、扣题。同时，还要对有可能被提问的主要问题在预测的基础上做好相应的回答准备，供发言人现场参考，

这样可以做到心中有数，表现自如。

（2）准备报道提纲。即主办方事先精心准备一份以有关数据、图片等资料为主的报道提纲，认真打印好后在发布现场提供给新闻记者，使其报道时能够抓住重点，必要时可以事先拟制好新闻通稿。

（3）准备背景材料。一般应当包括新闻发布会涉及的新闻时间要点、组织发展简史、发言人介绍、通信录、名片等，方便记者挖掘新闻事件和日后联系之用。

（4）准备视听材料。为增强发布会的效果，可以根据条件准备一些如图片、模型、音像、实物等能够强化活动效果的形象化的视听材料，加深参会人员对发布会主题的认识和理解。

7.布置发布会场

会场不仅要求整洁庄重，还应该摆放适量的绿化盆景，气氛以高雅大方为好。主持人、发言人、记者、嘉宾、特邀人士等各种区域与席位都应当布置安排合理，书写并按照席位顺序摆放席位卡，准备好的文件材料袋和文书用具应当放于每个席位上，并适量放置简单饮料。最后，检查进出通道与上下台的路线是否安全畅通，检查并组配好会场所有电路等。

8.编制活动预算

提前根据新闻发布会的规格和规模预算活动费用，并留有余地，以备急用。开支的项目一般有场地租金、音响器材租用费、会场布置费、电话通信费、交通费、印刷费、文具用品费等，整个会议经费应当在策划之后尽快作出预算。

第3步：会议组织阶段

安排新闻发布会的现场实施程序一般可以从以下环节着手。

（1）组织来宾签到。一般要设立签到处，派专人引导记者、嘉宾前往会场，并请其在签到簿上签上自己的姓名、单位、职业、联系电话等。

（2）发放有关资料。会务工作人员将写有姓名和新闻机构名称的

标牌发给到会记者，并将会前准备的资料如新闻发布稿、必要的技术说明资料、主持人介绍等，装在一个资料袋中，有礼貌地发给到会的每一个人。

（3）介绍会议内容。主持人宣布发布会开始，说明举办新闻发布会的原因、所要公布的信息或事件发生的简单经过等，并推出发言人。有的新闻发布会在发言人发布新闻信息前，还要根据需要安排相关领导讲话。

（4）发布新闻信息。发言人按照发言提纲，发布新闻或宣读新闻发布稿。新闻发布稿要力求将所发布事项的来龙去脉、前因后果、自身态度等作完整的介绍，能够涵盖大量有新闻价值的信息。

（5）回答记者提问。可以根据需要安排发言人现场回答记者提问，注意不要随便打断记者的提问，也不以各种动作、表情或言语对记者表示不满。对于涉密或不好回答的问题不应当回避，要婉转、幽默地进行反问或回答。在回答记者提问的过程中，主持人要充分发挥主持和组织作用，活跃整个会场气氛，引导并指定记者踊跃提问，且自始至终掌控着答问的时间和节奏。

（6）宣布活动结束。按照事先规定的时间，主持人宣布“请最后一位记者提问”，发言人回答完毕，主持人宣布发布会结束。

（7）安排其他活动。主持人宣布活动结束后，可以安排专人陪同记者参观考察，给记者创造实地采访、摄影、录像等机会，增加记者对活动主题的感性认识。

第4步：会议的善后

（1）整理记录材料。新闻发布会结束后，要尽快整理出记录材料，并对组织、布置、主持和回答问题等方面的工作进行总结，吸取经验教训。

（2）收集相关报道。收集到会记者发稿情况，进行归类分析，检查是否达到了预定目标，是否有由于失误而造成的谬误，如有要分析原因，设法弥补。

（3）评估实际效果。收集到会记者和其他代表对发布会的反应，

检查发布会在各方面的工作是否有欠妥之处，以便日后改进。

（4）应对不利报道。如果事后发现出现了不利报道，应当作出应对策略。若是不正确或歪曲事实的报道，应当立即采取行动，说明真相，向报道机构提出更正要求；若报道的虽然是事实，但不利于组织，应当通过该报道机构向社会表示虚心接受批评并致歉，以挽回组织声誉。

（5）保存有关资料。一是保存活动自身形成的图文音像资料，包括所使用的一切文件、图表、录音、录像等；二是保存新闻媒体对活动报道的有关资料，包括在电视、广播、报纸、杂志等公开发布、发表的涉及本次发布会的消息、通讯、评论、图片等。

（三）注意事项

（1）会议主持人要充分发挥主持和组织作用，以庄重的言谈和感染力，活跃整个会议气氛，引导记者踊跃提问。当记者的提问离开会议主旨太远时，主持人要善于巧妙地将话题引向主题。会议出现紧张气氛时，主持人能够及时调节缓和，不要随便延长预定会议时间。

（2）对于不愿发表和透漏的东西，应婉转地向记者作出解释，记者一般会尊重组织者的意见的。如果吞吞吐吐，反而会使记者追根问底，造成尴尬局面，甚至记者会因此发表对企业不利的报道。

（3）不要随便打断记者的提问，也不要以各种动作、表情和语言对记者表示不满。即使记者的提问带有很强的偏见或带有挑衅性，也不能激动发怒。这时应表现出一定的涵养，以平静的话语和确凿的事理给予纠正和反驳。

（4）遇到回答不了的问题时，不能简单地说“不清楚”“不知道”“我不能告诉你”等，应采取灵活而又通情达理的办法给予回答，避免引起记者的不满和反感。

（5）所发布的消息必须准确无误，若发现错误应及时予以更正。

（6）开场时一定要介绍清楚自己的身份，应以当前角色为主。

附录二

一、应需而生的视频会议

人们的工作方式及观念都发生了改变。在一些企业事业单位，由于用户的需求越来越丰富，大中小企业开始越来越多地使用网络视频会议。而用户对网络视频会议系统的多媒体功能提出了更高的要求，不再局限于视频和音频的质量稳定和可靠性上。

视频会议定义：网络视频会议可以实现在两点和多点间实时传送活动图像、语音及应用数据（电子白板相关文档）等形式的信息。

全时网络视频会议应用范围：网络视频会议适用于远程会议，远程面试，网络小规模讨论等。

召开视频会议不仅可以听到发言者的声音，还可以清楚地看见他的表情、动作，带来直观的交流体验。共享文件资料功能可以同步显示照片、PPT、文档、影音文件，让远程教育和培训真正成为现实。视频会议系统不仅方便企业随时召开内部会议、技术交流，还可以帮助企业解决异地培训、异地招聘等难题。它使远距离沟通变得更为频繁、效率更

高，从而深刻地影响企业的运行模式，缩短决策时间，同时提高组织内部的协同力和竞争力。

网络视频会议能够解决企业在跨区域多方交流方面的需求，它不仅节约大量的会议差旅费用和时间，极大地提高开会效率，还能适应某些特殊情况，尤其是交通不发达地区的会议和各种需紧急召开的会议。

视频会议具有以下几个优点：

（1）成本更低：软件成本低，并可自选搭配摄像头型号等硬件，所以也降低了硬件成本。如果会议不需要视频，那单纯的屏幕播放也可以组成更简约的培训式视频会议。

（2）使用场地灵活：软件不仅可以架构为会议室到会议室的视频会议，也可以坐在电脑前进行视频会议，在局域网内还可以与跨互联网的移动电脑进行移动视频会议。

（3）功能更丰富：软件不只局限于语音视频功能，还有屏幕共享、播放媒体文件共享、群发文件、群发通知、多会议并用等丰富的即时通信的功能。

（4）部署更简单：不需要专用设备，仅电脑、摄像头（摄像机）、麦克风、音响就可以进行视频会议。简约培训式视频会，仅计算机也足以。

召开视频会议的方法如下：

一、要检查你的软件和互联网连接：会议开始前先登录试试视频会议软件是否需要升级。在你的会议之前请预留足够的时间以确保你的软件是升级到最新的版本了。然后，检查你的网络，确保你的无线网络连接正常工作，确保在会议期间没有连接问题，视频会议的好坏取决于此。

二、要注意你的身体语言：视频会议是正规会议，而不是私人聊天。在视频会议时注意你的身体语言，因为这会被投射到你的听众面前。请务必精力集中于所进行的会议，保持积极的反应态度。这意味着身体向前倾，以显示你在听，同时保持眼神接触，如同面对面说话时一样。

三是选择一个适当的位置：视频会议的背景可以让与会者产生不同的感受。分散注意力的位置再加上背后有人走动，会使听众分散注意力，而不知道你正在说些什么。选择一个专业的位置，对于开好视频会议来说也很重要。

四是着装：应该穿戴得体，符合专业和身份，保持一个从上到下的得体着装。

五是使用耳机或高质量的扬声器：参与视频会议时，与会者听不到正常的讲话将是一件非常令人沮丧的事。在会议开始前请仔细检查音频质量是不是足够好，请确保你手头上的耳机或扬声器令人满意。

那么，网络视频会议到底怎么开？在召开的过程中需要注意哪些问题呢？

（1）会前准备工作。视频会议召开前，做好以下相关准备工作：

①拟定议题议程；

②确定主持人、报告人、记录人、参会人员、需要共享或讨论的文件以及会议时间、程序等；

③提前一天通知参会单位或个人。

（2）开会时要做到以下几点：

①保持会场安静，将随身通信工具置于关机或静音状态，不得在镜头前走动，不得随意离开会场。

②不发言时和发言结束时请用终端遥控器将本地麦克风静音。

③作为分会场，在召开会议期间，在主会场呼叫时应迅速回应，不得与其他分会场互相呼叫。

④参会人员均应保持良好的会风，不得通过语聊、发送信息等方式打断或干扰他人的发言，影响会议的正常进行。

（3）会议结束。

①在会议结束后，不要急于离开会场，应对会议效果进行总结汇报。

②等会议组织者终端断开连接后，再将设备关闭。

二、沟通无极限的电话会议

随着人们追求快节奏生活和工作方式的发展，在工作会议中，电话会议的模式开始成为工作者的选择，它们不仅具备了快节奏的工作模式，同时在工作效率上也有所提升和发展。

所谓电话会议，通俗地说就是利用电话机作为工具，利用电话线作为载体来开会的新型会议模式。与传统会议相比较，具有会议安排迅速，没有时间、地域限制，费用低廉等特点。召开电话会议一般以6人左右为宜，最多不要超过10人。

那么如何召开电话会议呢？

一是安装电话系统。想要召开电话会议，电话会议系统是必备的，需要用户首先联系通信公司，安装好电话会议系统才可以。

二是登记申请。电话会议需要用户通过通信公司的客户端申请到一个账号及密码，确定密码才可以进入电话会议系统，才可以以主持人的身份召开电话会议，如果没有这个账号和密码的话就不可以。

三是召开电话会议。一般可以提供以下几种召开会议的方式，您可以根据实际需要进行选择：

（1）与会者自行拨入方式：每个会议参加者无论身在何处，只要拨打一个特定的电话号码，然后输入会议号码和密码，即可加入会议。

（2）召集者拨出方式：由会议召集人逐个拨通与会者号码，再经会议召集人证实与会者身份后加入会议。

（3）混合方式：即用户可选择一部分与会者自行拨入，一部分与会者则由会议召集者逐个拨出召集。

（4）群呼方式：在预定的时间由系统自动呼叫主持人和所有成员参加会议。

以上三个步骤都完成，一场电话会议才可以顺利地开起。如果电话会议的过程中受到干扰，导致信号不稳，则需要检查干扰源，无须紧

张。

电话会既可让领导分身有术，又可节省工作时间与其他成本。但要注意哪些事宜呢？

（1）电话会也要有议程。相比在会议室中开会，开电话会时，与会者的注意力更易转移，有时甚至会忘记自己什么时候发言或讨论。所以，电话会也必须有会议议程，而且议程必须简短，严格按议程开会，这样才能避免电话会被“绑架”。

（2）电话会也要有主持人。传统会议需要一个主持人，开电话会也要有主持人，主持人既要严格控制会议议程，又要引导会议进程，鼓励与会者积极参会，并保证人人都有机会发言。如果发言人表达方式有问题，主持人还有责任引导通话。如某人发音不清晰时，主持人可如此引导：“请说得再详细一些，大家都想知道一些更具体的措施。”

（3）不能使用没有静音功能的手机。电话会议是一个虚拟会议室，可它与传统的会议室一样存在致命的缺陷：易受环境的干扰，如果手机没有静音功能，就很容易接收或放大背景噪声，所以，进入电话虚拟会议室一定要使用有静音功能的手机，避免手机噪声对虚拟会议的干扰。

（4）参会人员越少越好。召开电话会议，要精简与会人员，最好控制在6人以下，最多不能超过10人。最好是参会人员素质较高，在有异议时，能控制好自己的情绪，否则，与会人员吵吵嚷嚷，就会导致会议陷入混乱局面。

三、会议主持人主持的技巧

会议主持人，又称执行主持人或会议召集人等。会议主持人是会议的核心角色，起着特殊的作用，直接影响到会议的成败。

作为会议主持人，在主持会议的时候，要想更好地完成会议的组织工作，必须明确自己的角色和权力。

会议主持人的职责，就是根据会议的性质、目的和要求，按会议议程规定的内容，承担起组织与会人员，完成会议规定的任务，实现会议目标的责任。一个重视议事效率的主持人，对于应付会中的临时状况，应有两手绝活。从扮演与参会者互动的桥梁，控制讨论方向不致离题，到刺激与会者进行批判性思考，都有赖主持人的经验与智慧。主持人主持时要打开“第三只耳朵”以发挥功能。

1.会议主持人的工作内容

一般需要把握好以下工作内容：

一是营造和谐气氛。主持人除了应尽可能减少发言以避免暗示何为其偏好的意见外，更重要的是要营造和谐气氛。鼓励与会者发言，当与会者的发言带有批评意味时，主持人要避免露出不悦或接话反击，否则就很难让会议有和谐气氛。

二是总结会议内容。会议进行时，主持人有必要在讨论每告一个段落时，将结果做一次总结。总结完毕后，主持人再宣布开始下一阶段的讨论。

三是引导发言者解释其发言中令人困惑的内容。主持人发现有令人困惑的发言，而又没有人提出质疑时，就应立即有礼貌地对该发言人做出反应。

四是协调与会者发言权，尊重少数人的意见。主持人要使与会者了解到，即使不同意他人的看法，也要尊重他人发言的权利。主持人的工作就是要在当少数人的意见被压制时，尽可能让他们多发言。

五是减少与议题无关的争辩和讨论。无关的争辩指的是，发言者情

绪化地让他人承认其想法是错误的，这样就会产生不必要的争端。

2. 掌握好会议的进程

会议的主持人要自始至终掌握好会议的进程，会议主持人在主持会议的过程中要做到以下几点：

一是阐明会议的目的。会议主持人在会议进程中要善于使讨论归于正题而不受个人意见的左右，不受两人之间的对话或开小会的干扰。

二是明确讨论的议题。在会议开始时以生动的语言简要地讲一下所要讨论的题目和问题。会议主持人要能区别会议中哪些发言对问题的解决确有作用，哪些发言是空洞废话。

三是规定会议的“范围”，即会议讨论问题的界限。会议主持人要善于巧妙地尽可能把参加会议的人，从一大堆资料和随便讨论中引导到意见一致和共同的认识上。

四是归纳与会者的意见。会议主持人要善于把大家的意见简要地归纳一下，以便参加会议的人都能够接受。这样，在会议结束时，所有参加会议的人都能感到在尽可能短的时间内已达到了会议的预定目标，感到这次会议开得非常有效。

3. 对会议主题的引导

会议主持人在对会议主题进行引导时，应注意以下几点：

一是明确会议主题的目的。会议主持人要确保所有成员理解所讨论的问题以及为什么讨论这个问题。主持人应该就会议主题向与会者给出一个简单的介绍，包括该议题列入议程的理由、问题的来龙去脉和目前的状态、已经建议或调查研究的路线、需要的行动方针、争论的焦点等等。

二是避免误解和混淆。对于不明白的论点或者难以理解的论证，主持人应该要求发言者加以澄清；如果发言者使用了错误的概念，主持人应该进行干预。

三是避免无意义的争论。会议主持人应及时引导会议走出毫无结果的争论或者与议题毫不相干的领域。

四是做过渡性的总结。会议主持人可以用几秒钟对发言或议题做一个过渡性的总结，这样会帮助与会者理清思路，把握要点。

五是按时结束讨论。在会议已经达成共识时，主持人要及时结束讨论。

六是及时予以小结。在每个议题讨论的最后，会议主持人可以就已经达成一致的内容给出一个简短、清晰的概括。

4.引导与会者的发言

在大多数会议上，多数与会者在多数时间会保持沉默。沉默可以表示同意，或者没有什么建议，或者在更多地倾听与等待，对这些沉默不必担心。但是如果是缺乏自信的沉默或者对抗的沉默，则需要主持人加以引导。有人想提出建议和意见，但是担心所提出的意见没有价值，或者会遭到反对，因而保持沉默。引导这样的人表述自己的意见时，主持人应表现出兴趣和喜悦来鼓励其发言，尽管他可能不必非要同意这些意见。对抗的沉默，尤其是对主持人或是对会议本身和决策过程的敌意，常常蕴藏着某种轻蔑的情绪，预示着某些事情的爆发。事实上，有些事情爆发要比不爆发更有利于问题的解决，因此主持人要适当引导人们理性地表达自己的意见和感受。防止会议讨论离题，主持人可以考虑采用以下两种技巧：

一是顺势引申。对会议讨论的离题，主持人不可直扭、强扭。那样，既会直接伤害发言人的积极性，又往往容易使会议由热烈讨论急速转变为冷场。扭转离题现象，要讲究技巧。比如，可以接着讨论中的一句贴着议题边缘的话，顺势向着议题讨论的方向引申一下，使讨论回到议题上来；也可以以时间不多了为由，直接提出新的问题，以扭转离题。

二是直接引导。在离题现象上，还时常碰到琐事占据会议大量时间的情况。这种琐碎事情，可以认为是议题范畴以内的，但它是与会人员敏感的细小事情。对这种事情与会人员往往兴趣大，有些人一定要纠缠个水落石出，而把有重大影响的、不那么紧迫的议题推到次要位置去了。对此，会议主持人要清醒，不能因为还没有从根本上离题而不去处理。在具体处理这种偏离议题中心的情况下，会议主持人可以自己发言去直接引导，也可以对小事直接表达意见，快刀斩乱麻地解决问题，以

摆脱此类琐事的干扰。当会议讨论中出现意见分歧，发生争执时，会议主持人应当正确对待，妥善处理，化不利因素为有利因素。正确对待和处理好不同意见，就是要求主持人在主持会议过程中，要有思想准备，能够广纳会议中的不同意见，妥善处理好会议中的不同意见。

5.灵活地驾驭会议

会议主持人主持一个会议，重要的是引导与会者充分发表意见，积极参与讨论。这就需要主持人灵活地驾驭会议，使与会者愿意说话，并且说得透彻。灵活地驾驭会议一般有以下几种方法：

一是指名法。主持人讲完开场白，让大家发言。一般会议开始时容易出现冷场。主持人可适当指名：“老张，您对这个问题很有研究，今天一定有好主意，先讲讲吧！”只要有人带了头，下面就会有人跟着讲。

二是激将法。主持人有时要用反面的话“刺激”一些人，促使他及时发言。

三是点拨法。当人们对某个问题还似明非明时，常常难于发表看法。主持人应抓住时机，适当点拨，与会者便会顿开茅塞，话如泉涌了。

四是复述法。某人的发言十分精辟，主持人对此也有同感。为引导大家顺此深入讨论，可复述他发言的要点。

6.做好针对与会者的工作

要使会议开得圆满成功，会议主持者要做好针对与会者的工作。会议主持人如同导演，与会者如同演员，演员的行动要听从导演的指挥，为了使演员能与导演协调配合，会议主持人在处理与会者的关系上要做好以下两点：

一是主持人的插话、引导做到有礼有节。会议主持人不要把自己的意志强加于人，也不过早地表明自己的观点，以免先声夺人，给与会者造成“定调子”的感觉。会议主持人对要讨论的问题要有所准备，以便能够更好地诱导与会者发表意见，多倾听与会者的看法，充分发挥与会者的聪明才干，从而更为全面、客观地看待问题。

二是要适时地终止辩论。有时辩论已经达成了某种妥协，但主持人却没有发现，结果是“夜长梦多”，节外生枝。及时终止辩论的情况有多种方式，如基本一致就及时终止，求同存异而及时终止等。最后，简明扼要地归纳。每一项议题经过讨论后，主持者应当简明扼要地将决议的结果报告给与会者，同时留下记录。

7. 对干扰会议现象的处理

会议进程中难免有干扰会议的现象，这时就需要会议主持人予以及时制止。这种制止不仅影响当事人一人，而且影响着全体与会者：既要考虑当事人的反应，更要注意对其他人的情绪造成的影响及后果。所以，会议主持人对干扰会议现象的处理更应当婉转而有策略。主要应考虑以下两点：

一是避免正面冲突。会议主持人对会议不良现象的制止应尽量避免同与会者发生正面冲突，因为一旦出现这种情况，会议就再没有办法协调了。应尽量使受批评者感到这不是批评，而是鼓励，应使与会者体会到主持人是从主题出发，真正维护会议目的。

二是尽量因势利导。会议主持人对某种不良现象的制止应尽可能是因势利导的、间接的。比如，当制止某些人观点偏颇，把会议导向歧途时，可不评论其观点，不讲其观点的危害，而只是强调正确的观点；当要制止某人小声说话时，先注意其小声说什么，将说话中与议题有关的内容点出来，鼓励其在会上发言。

8. 会议中的批评要有建设性

会议是一个群体进行的集体讨论，总难免会发生某些观点的分歧甚至冲突，有时甚至会出现人身攻击。为了防止这种状况的发展或者矛盾的进一步激化，在这种情况下，会议主持人往往不得不对某个人，或某些人进行批评。但是批评时应当竭力避免直接发生冲突，如果会议主持者与他们发生直接冲突，会议就陷入僵局了。在批评之前，主持人最好先对被批评者作一番鼓励和夸奖，使他成为朋友，然后再良言苦口，善进忠言，并且应在批评中有建设性。

9. 会议的时间不可太长

据生理学家的研究，人们参加会议和讨论时，脑力的最佳状态只能

保持40~45分钟，人在生理上产生疲劳感的界限是1小时。超过这个界限，与会者的注意力就会松懈，会场上就会出现窃窃私语和轻微的骚动。在这种情况下，主持人如果坚持继续开会，多数发言者就只能重复别人的发言，而表现不出创新。生理学家们给这种状态专门取个名称，叫作“反面活动阶段”。在这个阶段，主持人对与会者很难驾驭，若在这一阶段通过会议的决议，容易带上“激进”的色彩。如果会议开得再长，许多与会者一心想快点散会，将对会议通过的决议采取无所谓的态度。因此，最紧凑最有效的会议，一般不应超过1小时。通常情况，多数与会者需要30~40分钟才能恢复良好的自我感觉，这样才能保持良好的会议效果。

10.会议的简短概括和总结

主持人对会议的简短概括如同在比赛场上翻动计分牌，能让与会者体会到会议的节奏。同时也有助于澄清议题讨论中的分歧点，引起与会者注意。会议主持人的简短概括应限制在半分钟内。及时地简短概括虽然占用一些时间，但不会影响会议进程。相反，通过简短概括，会议主持人为与会者树立了一个珍惜时间的榜样。会议主持人经常进行简短的概括，会直接推动议题的讨论，向制订正确的解决方案迈进。在完成会议的各项任务和程序后，主持人还要对会议的全过程作简要的回顾，对会议的执行情况和会议所取得的成果进行全面、客观的总结，对不能确定的或未解决的问题，则要作出解释说明。总结要力求全面、扼要、准确。

11.主持会议的开头、结尾要精彩

一篇好的文章，一定有个好的开头和结尾。自古以来，人们做文章都十分讲求开头和结尾，追求“龙头凤尾”。主持会议其实就是一篇口头文章，也应该在开头和结尾上下一番功夫。因为好的开头可以先声夺人，给人以深刻印象，吸引人们继续听下去；而好的结尾，可以让听众回味无穷。大多数领导在主持会议时，就不太注重开头和结尾。会议开始，三言两语，意不明，言已尽，给人以茫然之感，使与会者不明白会议的议题，失去对会议的兴趣，就像看一些较差的文章一样，看了第一句就没有兴趣继续读下去。同样，一个好的会议结尾能对本场会议起促进作用，甚至能将其升华，推向高潮。

四、主持“解决问题的会议”的技巧

所谓“解决问题的会议”，是指决策者们讨论实质性问题的工作会议，它是领导者最常运用的一种会议形式。能否主持好这类会议，是对领导者能力和作风的综合考验，也是会议成败的关键。

这类会议通常分五步进行：

第一步，用简洁明确的语言阐明会议的目的和所要讨论的问题；规定会议的范围，即把会议限制在一定议题之内，不讨论议题之外的事，交代一下会议的开法和时间上的要求。

第二步，把需要讨论的问题按重要性的大小和缓急程度排列一个顺序。

第三步，一个问题一个问题地讨论。每个问题最好拿出几种解决办法，从中挑选出最好的解决办法，或把几种办法的长处综合成一种新的办法，并预料实行这种办法会出现什么情况和结果，怎样解决？

第四步，这项工作如何付诸实施？由谁来做？什么时候完成？完成后以什么形式汇报和总结？

第五步，每一个问题讨论完毕，主持者作一次归纳，形成一个一致的意见；全部问题讨论完毕，主持者作简要总结，归纳一下会议的成绩与不足，强调一下有关问题；如果需要举行下次会议，则同大家商定下次会议的开法和时间；如果需要将会议内容形成一个文件或纪要，则当场将承办人落实。

以上这五个步骤，只是一个一般性的程序。会议能否开得圆满，很大程度上取决于会议主持者能否做到以下几点：

一要把握方向。主持者要牢记会议宗旨，带领大家朝会议目标努力。为此，要善于牵“牛鼻子”，区别有益的讨论和无关的争论、有用的发言和无用的废话。在某人的发言或众人的争论偏离会议主题时，主持者要用适当的方式及时提醒，引导大家书归正传，使会议紧紧围绕中心内容进行。在众多的发言中，主持者要把精力集中在选择与执行的解决方案上，对那些实际上不能执行的方案，不管说得多么头头是道，都在

放弃之列，最多只能将其可取之点吸收到可行方案中来。

二要掌握进程。哪个问题应当重点研究，讨论时间长些，哪个问题比较简单，时间用得少些，主持者要心中有数，不能颠倒主次，大题小做，小题大做。问题讨论到什么程度算恰到好处，领导者要掌握“火候”，不失时机地转入下一个题目。

三要体现民主。会议要开得好，必须有一个宽松的气氛，使到会者无拘无束，畅所欲言。这种气氛能否形成，主要在于主持者是否有民主作风。主持人要把自己置于同大家平等的位置上，启发大家开动脑筋，毫无顾忌、毫无保留地发表意见。对大家的意见，主持者要善于倾听，体察异同，分析归纳，鼓励引导。不管个人发表的意见有没有被采纳的价值，主持者都要给予积极的鼓励和适当的评价，因为它对全面分析问题总是有帮助的。主持者千万不要搞一言堂，更不能压制不同意见，强制大家迎合自己的观点。只有会议主持者具有这样的民主作风，才能充分发挥与会者的聪明才智，为问题找到好的解决办法，大家才能在以后讨论问题时继续无拘无束，畅所欲言；也只有这样，大家才能真正尊重和乐于接受会议形成的决议，积极地贯彻实施。否则就会使人感到，会议是在主持者的“逼迫”之下进行的，形成的意见是主持者强加给他们的，那么，大家就不会坚决地、自觉地贯彻实施。

四要言简意赅。会议要想取得高效率，必须使每个到会者都言简意赅。而想做到这一点，主持者能否带头做到言简意赅则是关键。如果主持者说话漫无节制，拖泥带水，其他与会者就会产生两种情况：一种是和主持人一起信马由缰，使会议松松垮垮；另一种是对会议毫无兴趣，认为主持者白白浪费了他的宝贵时间。如果主持者的语言风格简单明了，在客观上立刻可以造成会议的紧迫感，使大家的精神处于高度集中的状态，会议的效率就会大大提高。

五要善于调解气氛。尽管会议要讲求效率，讨论问题要严肃认真，但也不一定搞得剑拔弩张，毫无笑意。事实证明，轻松的气氛有助于活跃思想，讨论问题。会议的主持者要善于制造这种气氛。每当出现僵局或气氛拘谨、紧张时，主持者应当发挥“幽默”的艺术，可以用一个不过分的笑话、俏皮话、笑声或友好的讽刺来解除紧张状态，使大家轻松自如地继续讨论。同时，会议要注意适当的休息。每过一两个小时，就应当休息一二十分钟，使大家紧张的神经松弛一下。讨论时间持续得太久，头脑就会处于抑制状态，效率反而不高。休息也有个时机问题。这个时机应当选择在一个问题的讨论告一段落之时，而不是随心所欲，特

别是不能在“节骨眼儿”上休息。

五、主持好政策性研究会的技巧

政策性研究会，也叫“产生思想观念的会”。平时运用的座谈会、调查会、咨询会、信息交流会、学术讨论会、政策性研讨会、规划讨论会、方案论证会、征求意见会等，都属于这类会议。随着领导方式和工作方式的演进，这类会议将会增加。政策性研究会与布置工作、解决问题的会议性质不同，因而主持的方法也不同。一般主持好政策性研究会应注意的有：

1.会议主持者和与会者是平等关系

在这种会议上，大家不论职务高低，官衔大小，一律平等，没有上下级关系。大家都要服从科学，服从真理，而不能服从和顺从哪一个人。会议主持者只有虚心倾听大家意见、以主持会议的形式为大家服务的义务，而没有压制不同意见、让别人随声附和的权利。为了使会议获得成功，会议主持者与其扮演主人的角色，还不如扮演仆人的角色为好。以一个恭谦的仆人角色来约束自己，就能够避免出现居高临下、主宰一切的现象。有些同志以为自己既然是会议的主持者，就有权控制会议，别人应当以他的意志为转移，讲起话来滔滔不绝。这种现象，是主持这类会议的大忌。当然，这并不是说，会议可以没有组织、领导和约束，漫无边际，信马由缰地开下去。但这种领导，是以引导的方式出现的，是“引而不发”，而不是以命令的方式出现的。

2.要营造一个自由发表意见的气氛

只有会议气氛轻松活跃，大家思想才能放开，问题才能摆开，各种意见才能发表得更充分，讨论也才更彻底。主持者要制造和保护这种气氛，努力使与会者之间互相尊重，坦率交流。当遇到别人的发言与自己的想法不同时，应当力戒冲动，要注意吸取别人意见中有益合理的部分。在争论问题时，应抱着商榷、探讨的态度，不要把自己的意见看得绝对正确，别人的意见一钱不值。更不要讽刺、挖苦、攻击、恶语伤人，那样就破坏了讨论问题的气氛。领导者了解这一点并身体力行，有助于会议气氛的民主化。

3.主持者发表意见要慎重

有些会议，领导者的责任就是一个字：听。在这种会上，主持会议

的领导者不发表意见，只是在倾听中有目的地吸收自己所需要的东西。这种方法往往在寻求新观念和搜集创造性建议方面十分有效。即使需要主持者讲话的会议，也不要过早地提出自己的主张和看法，宁可等到别人提出同样的建议，也不能自己先说出。未等到会议进行一大半、各种意见明朗化，主持者绝不可表露声色。这样做的好处是：提出一个建议来引导大家继续讨论，使方案逐步趋于成熟和系统化。最后总结时要注意三点：一是充分肯定会议的成效，乃是大家共同努力的结果，这样有利于增强会议的团结气氛，也有助于今后使这类会开得更好。二是一定要把一切有价值的意见尽可能不遗漏地综合起来，给予肯定；即使完全未被采纳的意见，也应肯定它的价值，或表示在其他场合可供参考。这样可以使每名与会者都感到自己的意见受到了重视。最为忌讳的是，与会者发表了十条意见，领导者在最后总结时，却发表了一通早已想好的，与十条意见相矛盾的第十一条意见。这样，人家就会以为其自恃高明，刚愎自用，久而久之，大家参加这类会议的兴趣就少了，积极探索的空气就会窒息。三是一般不要“封口”。不要把某些意见说得十全十美，给予全面肯定；对另一些意见给予全面否定，这样不好。同时应明确表示，希望大家散会后还要积极思考，继续探索，领导者欢迎并随时准备倾听大家新的意见，等等。

六、处理会议中的争执和分歧的技巧

领导者主持会议时，经常会遇到各种意见分歧，有时甚至是激烈的争执，对此要认真分析，区别不同情况和类型，运用恰当的方法冷静处理。

1.工作中出现分歧和争执的处理

应当看到，这种分歧和争执，一般不涉及与会者本身的利害关系，但是不注意引导，也会使双方产生思想隔阂以致影响团结。而对这类性质的分歧，会议主持人首先要把与会者的分歧意见归纳条理化，引导大家分清争论的焦点、各方意见的利弊，把讨论引向深入；对一些没有必要争论或无需完全统一的争论，应及时终止。必要时也可以由会议主持人根据双方意见的优劣作出决断或结论。

2.“偷换论题”引起的争执的处理

这是由于争论的一方或双方没有准确理解对方的观点，出现误解而引起的争执。对于这种情况，会议主持者应弄清争执的原因，纠正一方或双方理解上的误差，引导双方针对同一个问题从同一个角度或侧面深入讨论。

3.由于人际关系紧张引发矛盾的处理

在会议上，据理力争是正常的。但若出现争吵、发生纠纷则是不应该的。如果因双方平时有矛盾，借会议公开场合含沙射影，发泄对他人的不满，从而引起相互间的争执，并有可能发生人身攻击时，会议主持者必须尽快制止这种争吵。可以示意涵养高的一方暂时让一下，或利用领导者的权威暂时压下去，等会后再作具体处理，必要时会议主持者应对不正确的一方给予批评。

4.会议主持者与与会者之间发生争执的处理

当会议主持者的意见遇到个别人反对时可能会发生争执；当会议主持者批评某人时，被批评者不服也可能会发生争执。无论上述何种情况的争执都会直接影响会议的进展，对方在气头上容易使主持者尴尬难堪。在这种情况下，会议主持者应保持冷静头脑，尽可能不与对方发生

直接冲突，对于有理智的与会者，在不影响会议主题的情况下，可以阐明自己的观点，讲明道理，使对方信服；对于不理智的与会者，应暂时停止争执，是非问题放在会后解决，使会议正常进行。

七、处理会议中的反面意见的技巧

主持会议时，经常会遇到各种意见分歧。作为会议主持者，应该胸怀宽广，能够广泛地听取会议中的不同意见，妥善处理会议中出现的反面意见。处理好会议中的反面意见，会议主持者应把握好几个环节：

1.要有听取反面意见的思想准备

会议主持者提出自己的方案或陈述意见时，事先应考虑到可能有反面意见，思想上应有所准备。如果思想上没有准备，遇到尖锐的反面意见，就会感到突然，产生急躁、反感情绪。相反，思想上有了准备，也就能够冷静分析反面意见。

2.要主动鼓励下级提出不同意见

作为会议主持者不应坐等别人提意见，而应主动地发现问题，鼓励下级消除思想顾虑，敢于在会议上提出不同意见。即使自己的方案比较成熟，也要欢迎下级提出不同意见，这样有利于在会上统一思想，补充、完善决策方案。在这方面，无产阶级的革命导师列宁为我们树立了光辉的榜样。他主持会议时，总是非常重视每位代表的发言，善于发现发言者的观点和意见。无论哪位代表发言，他总是把食指放在耳边，集中精力地倾听每一个细节，倾听每一个观点和意见，哪怕是在一般人看来微不足道的观点和意见，甚至在对问题已经有了一定看法后，还善于听取别人的意见。

3.对多数人的反对意见采取慎重态度

有时领导者的方案或意见由于某些原因受到多数人的反对，这时千万不能着急，更不能强迫大家服从，要冷静地分析、思考自己的方案、意见正确与否，如果不妥，要重新考虑自己原有的方案。如果原有的理由、论据不足，应找出充分的理由、证据，采取一定的方法说服大家。

4.对少数人的反面意见不可忽视

会议中的少数意见，主持者也不可忽视。因为有时正确意见往往会在少数人手中，当进行一项决策，大家头脑比较热，会出现多数人同意而少数人反对的情况，这时多听听少数人的意见会避免决策失误。当会

议上出现少数反对意见时，会议主持者要认真分析，对正确的部分给予肯定，并纳入方案、意见中；对不正确的部分可以进行说服、解释或教育，但不宜采取强行的方法否定。

八、处理会议中的意外情况的技巧

会议主持者尽管事先对会议进行了认真的准备，但在会议进行中往往还会出现一些意想不到的情况。对这些情况，主持者要沉着冷静，靠自己的应变能力恰当地加以处理。

1.巧妙应对会议开始的冷场

冷场，是会议活动中一种常见而又使会议主持者颇感难办的问题。冷场的原因很多，我们应针对不同的原因，采取不同的措施。一是与会者无思想准备，一时难以发言。特别是事先没有打招呼，临时召开的会议容易出现冷场，这时会议主持者可以鼓励大家先谈不成熟意见，在讨论中再补充完善，也可以让大家先做短暂的准备，然后发言。二是与会者对所讨论的议题不理解、不明白而感到无从开口，会议主持者应详细、明确地交代议题，对与会者进行耐心启发。三是会议议题直接涉及多数与会者的利益，因有顾虑而造成的冷场，会议主持者应先启发与其利益关系不太大的，或者是大家公认的比较正直、公道的人发言，然后再逐步深入。只要有人开了头，冷场就会被打破。四是会议议题有一定的难度和复杂性，一时不易提出明确意见而出现冷场，这时会议主持者可以由浅入深，启发大家开动脑筋，逐步接触问题的实质，也可以选择分析能力强、比较敏锐的同志率先发言，打开突破口再引导大家讨论发言。

2.善于打破部分人的沉默

会议中往往出现意想不到的沉默。当一部分人在会议上沉默时，主持者应当思索沉默的原因，有针对性地采取对策。会议中的沉默通常有以下几种情况：

①顾虑、害羞的沉默。有的人有较好的意见和看法，但因为某种顾虑而沉默不语。对于这种情况，主持人应想办法打消这些同志的顾虑，支持他们发言。有的人怕讲不好，被人讥笑，既想讲又不敢讲，会议主持人要寻找机会鼓励他发言，表示出对他的发言很感兴趣，促使他大胆发言。

②持少数意见者的沉默。当会上多数人同意某种意见，出现了一边倒的情况，持少数意见的人知道自己的意见已经无用，也就不讲了。在

这种情况下，主持者不应急于表态同意多数人的意见，应当耐心地、热情地鼓励有异议的人讲出自己的见解，以便比较。

③无所谓的沉默。当会议议题与部分人关系不大时，有人会认为议题与己无关，抱着无所谓的态度而不愿开动脑筋。会议主持者应采取恰当的方法把他们引导到会议议题上来，促使其思考问题。

④对立的沉默。有的人对会议主持人或会议议题有对立情绪，会出现不予理睬的态度。会议主持人应主动、热情地引导他们发言，对正确的意见应给予鼓励支持，对不正确的意见也不要介意。

当然，会议中还有一些出自其他原因的沉默现象。如有的人不吭声是表示同意，有的暂时不表态是想听别人意见后再说，有的人不表态是没有新的意见等，这些情况均属正常，不必在意。

3.善于控制离题发言

在会议发言中常出现跑题的现象。这种现象与冷场恰恰相反。会议“热烈”得过了火。离题时不可强扭，也不能不扭。强扭会挫伤积极性，不扭就可能开成无效会议。出现离题发言主要有两种情况：一种是闲话式的离题。会议讨论中谈论传闻、逸事及与议题无关的闲话，而且喜欢海阔天空、津津有味地谈论，越扯离议题越远。这种现象通常是因为与会者认为议题与自己无关，不感兴趣而出现的；也有的认为议题不好发言，而沉湎于题外的话。这时，主持者应采取措施：一是接过讨论的某句话，顺势巧妙自然地引回到正题上来；二是联系议论的某一层意思，提出新的话题引入正题中；三是用一句善良的话或风趣的话截住议论而引入正题。另一种是发挥式的离题。发言者为表示自己的才能，或显示自己的见解，自觉或不自觉地讲与议题无关的内容。对这种离题现象的处理不能简单粗暴，而应尽可能采用不影响情绪和气氛的礼貌的方式提醒发言者。自己有高见，但并不一定完善，可以用别人的意见来充实、修正、完善自己的见解；如果自己的想法并不高明，就更没有必要先讲出来，以免影响别人提出更好的建议；即使自己的好想法先被别人讲出来了，也要表示支持，这样做对会议气氛有好处，别人会看到这位领导者是虚心接受他人的建议的。一定要防止家长式的领导心理，仿佛自己不先讲个一二三四，就说明自己无能、水平低、不够掌握会场的资格。

4.做好综合和总结

政策性研究会虽然不是在会上当场拍板，立即决断问题，但会议讨论的意见总得有个归纳。因此，主持会议的领导者要善于倾听各种意见，边听边比较，边分析，边归纳，仔细分辨各种意见的异同，找出它们的长处和短处，衡量它们的利弊，把有价值的东西吸收到自己的总结中来。

附录三

中央和国家机关会议费管理办法（2016版）

第一章 总 则

第一条 为进一步加强和规范中央和国家机关会议费管理，精简会议，改进会风，提高会议效率和质量，节约会议经费开支，制定本办法。

第二条 中央和国家机关会议的分类、审批和会议费管理等，适用本办法。

本办法所称中央和国家机关，是指党中央各部门，国务院各部委、各直属机构，全国人大常委会办公厅，全国政协办公厅，最高人民法院，最高人民检察院，各人民团体、各民主党派中央和全国工商联（以下简称各单位）。

第三条 各单位召开会议应当坚持厉行节约、反对浪费、规范简朴、务实高效的原则，严格控制会议数量和规模，规范会议费管理。

第四条 各单位召开的会议实行分类管理、分级审批。

第五条 各单位应当严格会议费预算管理，控制会议费预算规模。会议费预算应当细化到具体会议项目，执行中不得突破。会议费应当纳入部门预算，并单独列示。

第二章 会议分类和审批

第六条 中央和国家机关会议分类如下：

一类会议。是以党中央和国务院名义召开的，要求省、自治区、直辖市、计划单列市或中央部门负责同志参加的会议。

二类会议。是党中央和国务院各部委、各直属机构，最高人民法院，最高人民检察院，各人民团体召开的，要求省、自治区、直辖市、计划单列市有关厅（局）或本系统、直属机构负责同志参加的会议。

三类会议。是党中央和国务院各部委、各直属机构，最高人民法院，最高人民检察院，各人民团体及其所属内设机构召开的，要求省、自治区、直辖市、计划单列市有关厅（局）或本系统机构有关人员参加的会议。

四类会议。是指除上述一、二、三类会议以外的其他业务性会议，包括小型研讨会、座谈会、评审会等。

第七条 中央和国家机关会议按以下程序和要求进行审批：

一类会议。应当由主办单位报经党中央和国务院批准。会议总务、经费预算及费用结算等工作分别由中共中央直属机关事务管理局（以下简称中直管理局）和国家机关事务管理局（以下简称国管局）负责。

二类会议。党中央和国务院各部委、各直属机构，各人民团体应当于每年12月底前，将下一年度会议计划（包括会议名称、召开的理由、主要内容、时间地点、代表人数、工作人员数、所需经费及列支渠道

等)送财政部审核会签,按程序经中央办公厅、国务院办公厅审核后报批。各单位召开二类会议原则上每年不超过1次。

三类会议。各单位应当建立会议计划编报和审批制度,年度会议计划(包括会议数量、会议名称、召开的理由、主要内容、时间地点、代表人数、工作人员数、所需经费及列支渠道等)经单位领导办公会或党组(党委)会审批后执行。

四类会议。由单位分管领导审核后列入单位年度会议计划。

年度会议计划一经批准,原则上不得调整。对党中央、国务院交办等确需临时增加的会议,按规定程序报批。

第八条 一类会议会期按照批准文件,根据工作需要从严控制;二、三、四类会议会期均不得超过2天;传达、布置类会议会期不得超过1天。

会议报到和离开时间,一、二、三类会议合计不得超过2天,四类会议合计不得超过1天。

第九条 各单位应当严格控制会议规模。

一类会议参会人员按照批准文件,根据会议性质和主要内容确定,严格限定会议代表和工作人员数量。

二类会议参会人员不得超过300人,其中,工作人员控制在会议代表人数的15%以内;不请省、自治区、直辖市和中央部门主要负责同志、分管负责同志出席。

三类会议参会人员不得超过150人,其中,工作人员控制在会议代表人数的10%以内。

四类会议参会人员视内容而定,一般不得超过50人。

第十条 全国人大常委会办公厅、全国政协办公厅、各民主党派中央和全国工商联的会议分类、审批事项、会期及参会人员等,由上述部门依据法律法规、章程规定,参照第六条至第九条作出规定,并报财政部备案。

第十一条 各单位召开会议应当改进会议形式，充分运用电视电话、网络视频等现代信息技术手段，降低会议成本，提高会议效率。

传达、布置类会议优先采取电视电话、网络视频会议方式召开。电视电话、网络视频会议的主会场和分会场应当控制规模，节约费用支出。

第十二条 不能够采用电视电话、网络视频召开的会议实行定点管理。各单位会议应当到定点会议场所召开，按照协议价格结算费用。未纳入定点范围，价格低于会议综合定额标准的单位内部会议室、礼堂、宾馆、招待所、培训中心，可优先作为本单位或本系统会议场所。

无外地代表且会议规模能够在单位内部会议室安排的会议，原则上在单位内部会议室召开，不安排住宿。

第十三条 参会人员以在京单位为主的会议不得到京外召开。各单位不得到党中央、国务院明令禁止的风景区召开会议。

第三章 会议费开支范围、标准和报销支付

第十四条 会议费开支范围包括会议住宿费、伙食费、会议场地租金、交通费、文件印刷费、医药费等。

前款所称交通费是指用于会议代表接送站，以及会议统一组织的代表考察、调研等发生的交通支出。

会议代表参加会议发生的城市间交通费，按照差旅费管理办法的规定回单位报销。

第十五条 会议费开支实行综合定额控制，各项费用之间可以调剂使用。

会议费综合定额标准如下：

单位：元 / 人天

会议类别	住宿费	伙食费	其他费用	合 计
一类会议	500	150	110	760
二类会议	400	150	100	650
三、四类会议	340	130	80	550

综合定额标准是会议费开支的上限。各单位应在综合定额标准以内结算报销。

第十六条 一类会议费在部门预算专项经费中列支，二、三、四类会议费原则上在部门预算公用经费中列支。

会议费由会议召开单位承担，不得向参会人员收取，不得以任何方式向下属机构、企事业单位、地方转嫁或摊派。

第十七条 各单位在会议结束后应当及时办理报销手续。会议费报销时应当提供会议审批文件、会议通知及实际参会人员签到表、定点会议场所等会议服务单位提供的费用原始明细单据、电子结算单等凭证。财务部门要严格按照规定审核会议费开支，对未列入年度会议计划，以及超范围、超标准开支的经费不予报销。

第十八条 各单位会议费支付，应当严格按照国库集中支付制度和公务卡管理制度的有关规定执行，以银行转账或公务卡方式结算，禁止以现金方式结算。

具备条件的，会议费应当由单位财务部门直接结算。

第四章 会议费公示和年度报告制度

第十九条 各单位应当将非涉密会议的名称、主要内容、参会人数、经费开支等情况在单位内部公示或提供查询，具备条件的应当向社会公开。

第二十条 一级预算单位应当于每年3月底前，将本级和下属预算

单位上年度会议计划和执行情况（包括会议名称、主要内容、时间地点、代表人数、工作人员数、经费开支及列支渠道等）汇总后报财政部。党中央各部门同时抄送中直管理局，国务院各部门同时抄送国管局。

第二十一条 财政部对各单位报送的会议年度报告进行汇总分析，针对执行中存在的问题，及时完善相关制度。

第五章 管理职责

第二十二条 财政部的主要职责是：

（一）会同国管局、中直管理局等部门制定或修订中央本级会议费管理办法，并对执行情况进行监督检查；

（二）按规定对各单位报送的二类会议计划进行审核会签；

（三）对会议费支付结算实施动态监控；

（四）对各单位报送的会议年度报告进行汇总分析，提出加强管理的措施。

第二十三条 国管局的主要职责是：

（一）配合财政部制定或修订中央和国家机关会议费管理办法；

（二）负责国务院召开的一类会议的总务工作；

（三）配合财政部对国务院各部委、各直属机构会议费执行情况进行监督检查。

第二十四条 中直管理局的主要职责是：

（一）配合财政部制定或修订中央和国家机关会议费管理办法；

（二）负责党中央召开的一类会议的总务工作；

（三）配合财政部对中央各部门会议费执行情况进行监督检查。

第二十五条 各单位的主要职责是：

（一）负责制定本单位会议费管理的实施细则；

（二）负责单位年度会议计划编制和三类、四类会议的审批管理；

（三）负责安排会议预算并按规定管理、使用会议费，做好相应的财务管理和会计核算工作，对内部会议费报销进行审核把关，确保票据来源合法，内容真实、完整、合规；

（四）按规定报送会议年度报告，加强对本单位会议费使用的内控管理。

第六章 监督检查和责任追究

第二十六条 财政部、国管局、中直管理局会同有关部门对各单位会议费管理和使用情况进行监督检查。主要包括：

（一）会议计划的编报、审批是否符合规定；

（二）会议费开支范围和开支标准是否符合规定；

（三）会议费报销和支付是否符合规定；

（四）会议会期、规模是否符合规定，会议是否在规定的地点和场所召开；

（五）是否向下属机构、企事业单位或地方转嫁、摊派会议费；

（六）会议费管理和使用的其他情况。

第二十七条 严禁各单位借会议名义组织会餐或安排宴请；严禁套取会议费设立“小金库”；严禁在会议费中列支公务接待费。

各单位应严格执行会议用房标准，不得安排高档套房；会议用餐严

格控制菜品种类、数量和份量，安排自助餐，严禁提供高档菜肴，不安排宴请，不上烟酒；会议会场一律不摆花草，不制作背景板，不提供水果。

不得使用会议费购置电脑、复印机、打印机、传真机等固定资产以及开支与本次会议无关的其他费用；不得组织会议代表旅游和与会议无关的参观；严禁组织高消费娱乐、健身活动；严禁以任何名义发放纪念品；不得额外配发洗漱用品。

第二十八条 违反本办法规定，有下列行为之一的，依法依规追究会议举办单位和相关人员的责任：

- （一）计划外召开会议；
- （二）以虚报、冒领手段骗取会议费的；
- （三）虚报会议人数、天数等进行报销的；
- （四）违规扩大会议费开支范围，擅自提高会议费开支标准的；
- （五）违规报销与会议无关费用的；
- （六）其他违反本办法行为的。

有前款所列行为之一的，由财政部会同有关部门责令改正，追回资金，并经报批后予以通报。对直接负责的主管人员和相关负责人，报请其所在单位按规定给予行政处分。如行为涉嫌违法的，移交司法机关处理。

定点会议场所或单位内部宾馆、招待所、培训中心有关工作人员违反规定的，按照财政部定点会议场所管理的有关规定处理。

第七章 附 则

第二十九条 各单位应当按照本办法规定，结合本单位业务特点和工作需要，制定会议费管理具体规定。

第三十条 党中央、国务院直属事业单位的会议费管理参照本办法执行。中央和国家机关各部门所属事业单位的会议费管理由各部门依据从严从紧原则参照本办法作出具体规定。

第三十一条 本办法由财政部负责解释，自2016年7月1日起施行。《中央和国家机关会议费管理办法》（财行〔2013〕286号）同时废止。

附录四

中共中央办公厅、国务院办公厅 《关于严禁党政机关到风景名胜区开会的通知》 (2014版)

1998年中央办公厅、国务院办公厅下发《关于严禁党政机关到风景名胜区开会的通知》以来，各级党政机关到风景名胜区尤其是到中央明令禁止的12个风景名胜区开会现象得到了有效遏制。但是，违规到上述风景名胜区开会问题仍未完全杜绝，到其他热点风景名胜区开会以及在风景名胜区外开会到区内旅游的情况时有发生，有的单位还巧立名目组织公款旅游，损害了党和政府形象，广大干部群众对此反映强烈。为深入贯彻落实中央八项规定精神和《党政机关厉行节约反对浪费条例》，坚决杜绝以会议名义到风景名胜区公款旅游等违规行为，经党中央、国务院同意，现就有关事项通知如下。

1.各级党政机关一律不得到八达岭—十三陵、承德避暑山庄外八庙、五台山、太湖、普陀山、黄山、九华山、武夷山、庐山、泰山、嵩

山、武当山、武陵源（张家界）、白云山、桂林漓江、三亚热带海滨、峨眉山—乐山大佛、九寨沟—黄龙、黄果树、西双版纳、华山21个风景名胜区召开会议，禁止召开会议的区域范围以风景名胜区总体规划确定的核心景区地域范围为准。

2.地方各级党政机关的会议一律在本行政区域内召开，不得到其他地区召开；因工作需要确需跨行政区域召开会议的，必须报同级党委、政府批准。风景名胜区核心景区与地方政府主要行政区域高度重合的，当地党政机关应当在机关内部会议场所或定点饭店召开会议。中央和国家机关各部门到京外召开会议的，必须严格执行会议费管理有关规定。

会议主办单位要合理安排会议日程，严格遵守报到、离会时限，严禁超出规定时限为参会人员提供食宿，严禁组织与会议无关的参观、考察等活动。

3.党政机关召开涉及旅游、宗教、林业、地震、气象、生态环保、国土资源以及景区规划等工作的专业性会议，确需到禁止名单中的风景名胜区召开的，应当完善管理制度，从严控制、严格审批。垂直管理单位应当报上一级主管部门批准，其他单位报同级党委、政府批准。

4.严禁各级党政机关以召开会议等名义组织公款旅游。严禁在会议费、培训费、接待费中列支风景名胜区等各类旅游景点门票费、导游费、景区内设施使用费、往返景区交通费等应由个人承担的费用。严禁向下级单位以及旅游景区管理部门、接待服务场所、旅游中介公司等单位转嫁上述费用。严禁违反规定要求旅游景区管理部门、有关企业等单位免除上述费用。

5.财政部门要建立会议经费定期或不定期财政监督检查制度，审计机关要建立会议费经常性审计监督制度，加大审计结果公开力度，必要时对旅游景区管理部门、接待服务场所、会议培训中介机构等单位开展延伸监督检查和审计，防止转嫁费用，并及时将违规违纪线索移交纪检监察机关。

6.本通知适用于各级党的机关、人大机关、行政机关、政协机关、审判机关、检察机关，以及工会、共青团、妇联等人民团体和参照公务员法管理的事业单位。

7.此前有关规定与本通知不一致的，以本通知为准。

主要参考书目

张瑞志著：《靠素质能力进步》，中国人民解放军出版社，2011年版。

陈树荣主编：《干事如何干事》，陕西旅游出版社，2008年版。

陈树荣主编：《领导怎样领导》，陕西旅游出版社，2008年版。

董慧主编：《会议组织方法与艺术》，中央民族大学出版社，2004年版。

[美] 迈克尔·多伊尔、大卫·斯特劳斯著：《开会的革命》，国际文化出版公司，2004年版。

简宁著：《开会是个技术活儿》，湖南文艺出版社，2013年版。

杨冰编著：《凭什么“坐”机关》，线装书局，2012年版。

郑一群编著：《这样开会最有效》，湖南科学技术出版社，2014年

版。

方圆编著：《办公室文秘事务处理技巧》，石油工业出版社，2001年版。

冯培丽主编：《实用办会会务手册》，山西经济出版社，2012年版。

陈学来主编：《部队机关会议实务与实例》，蓝天出版社，2008年版。

张雁泉编著：《文秘新手成长记》，中国纺织出版社，2014年版。

陈凤仪、郭政主编：《会务工作与会议文书》，陕西旅游出版社，1992年版。

金常德编著：《文秘人员“办会”实务：规范与方法》，中国纺织出版社，2015年版。

汪力主编：《秘书是怎样炼成的》，时事出版社，2008年版。

程龙宾、杨冰编著：《像领导那样思考》，华艺出版社，2002年版。

蒋年平编著：《机关工作入门》，军事科学出版社，2006年版。

轩英博著：《高效会议管理全案：会前、会中、会后的管理实战技巧》，中国经济出版社，2019年版。



办文有

技法

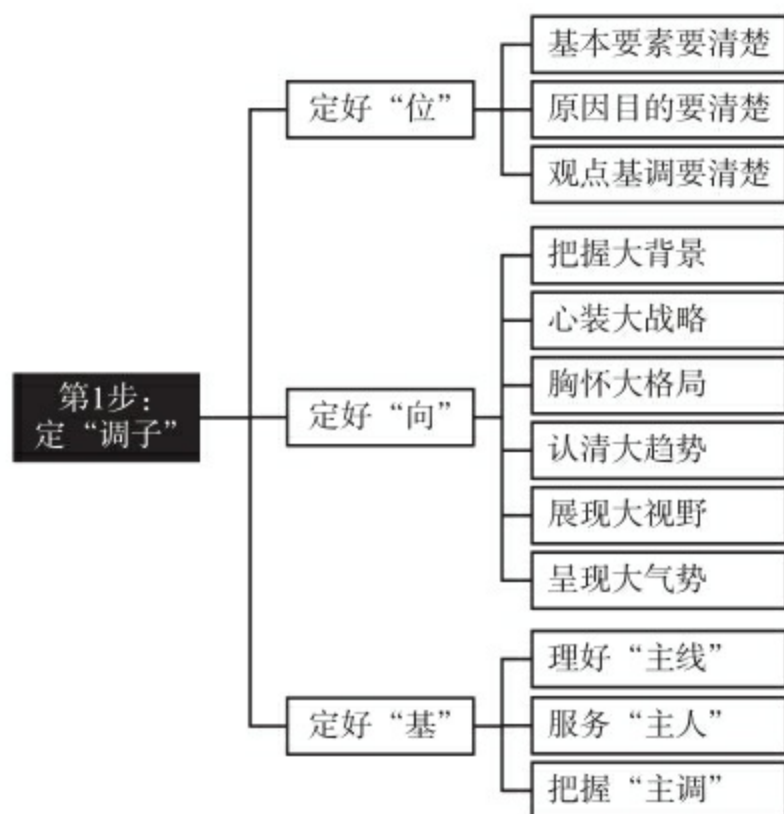
7步写出好材料

杨冰◎编

图文版

红旗出版社

第1步 定“调子”



定“调子”是笔杆子文字表达能力的体现，也是观察问题、分析问题、综合问题、表达问题的能力水平的体现。莫言在谈到小说创作时说：“找到叙述的腔调，就像乐师演奏前的定弦一样重要，腔调找到后，小说就是流出来的，找不到腔调，小说只能是挤出来的。”同样，我们撰写公文材料，尤其是大型文字材料，第一步也要定“调子”。当我们接受任务，开始写一份文字材料的时候，首先要有一个大概的目的和方向，清楚用什么公文种类去表达，把握好材料的基点。这样，才能循序渐进地写下去。

那么，我们应该从哪几个方面定“调子”呢？

一、定好“位”

（一）基本要素要清楚

搞清楚公文材料的基本要素，就是在公文材料写作时，了解和把握公文材料的具体事项和规范要求，也就是有一个具体的“定位”。

1.清楚用文主体，明确发文机关

要准确地体现发文机关和受文机关的关系，即何人何机关用文。

2.清楚受文对象，明确读者听众

即应交代清楚发送范围和阅读对象及听众。正如射箭要射靶子，弹琴要看听众。写材料也要看对象，就是要清楚为什么要写，写给谁看。

3.清楚使用文体，明确文稿形式

由于重要文稿是“遵命”写作，在很大程度上，不能取决于个人的意愿，所以写什么文体应由领导交拟任务时一并指明。

4.清楚写作时限，明确成稿时间

即领导要明示应在什么时间内撰写好。许多公文材料的写作都有十分严格的时间限制，有时必须在几天，甚至一两天内撰写出来。因而，受领写作任务时，一定要明确写作时限。

（二）原因目的要清楚

重要的文字材料的写作内容及要求具有特殊的规定性，这就需要搞清基本依据和遵循要旨。

1.明确写作动因、目的和需要解决的问题

凡动手写，就有一个“写作意图”或“写作动机”，或表达情意，或宣事明理，或传授知识。没有目的，就没有材料。如果背离目的，再精彩的文字也是废话一堆，分文不值。因而，在接受组织和领导交代的写作

任务时，一定要完完全全地清楚写作动因、目的和需要解决的问题，准确理解写作要求。

2.明确写作方向和全局思路

这是全部写作活动的基本依据。要将写作任务与组织讨论相结合，以便在写作时抓住本质，明确要旨。同时，对写作所需的有关文件和材料，要认真学习领会，达到与上级同步思维，从根本上实现双重作者的思想一致。

3.查找行文依据

公文主旨提炼出来了，明确了，接下来进入的程序便是查找行文依据了。这里，需要搞清楚的是，写作任务只是行文的缘起、行文的动因，并非行文的依据。行文依据与行文缘起、动因是完全不同的两回事。行文依据指行文所依靠的理论或事实，主要涉及法律依据、政策依据、现实情况和条件依据。公文行文必须有依据，越是重要的公文材料越要有依据，而且依据必须明确，否则是不可以草率动笔的。

（三）观点基调要清楚

主要观点是材料的灵魂，基本格调是材料的关键。

1.把握主要观点

公文材料要从真实的事例中提炼出符合客观实际和工作规律的观点，并且广泛传播。观点要符合党的路线、方针和政策，符合国家的法规、法令。因而，观点要客观、概括、简明、新颖、协调。

2.清楚见解看法

也就是理解写作的思想，领会写作的思路。如果这些不搞清楚，就可能跑题偏题。

3.明晰总体评价

对工作的估计和评价等要清楚，以便于写作时找到写作的立足点。

二、定好“向”

所谓定好“向”，就是大型文字材料写作前要定一个大的方向，也就是整个材料如何把握的问题。这个方向，要有高度，有深度，有力度。

（一）把握大背景

撰写大型文字材料时，要对当前国际国内或军内的形势大背景有一定的了解，决不能脱离时代背景，另起一套。要从世情、国情、党情、军情等方面思考，在大背景下去构思。把握大背景，可以使笔杆子了解写作任务的重要性，决定思维的连贯性，进一步使笔杆子由被动受命写作向主动写作转化。

1.多读书看报看新闻

不读书、不看报、不看《新闻联播》、不浏览时事新闻和热点新闻，是无法了解当前形势的。尤其对国际国内形势的重大变化，对上级的一些重大决策，都要主动学习思考。对报刊上的社论、评论员文章以及言论，都要注意收集学习，力争烂熟于心。

2.学习上级有关精神和文件

要搞清楚党、国家和军队在不同历史时期的中心任务和中心工作，否则写出来的东西就没有根据、站不住脚。“新常态”已成为改革发展新形势下的一个热词。2014年年底，习近平总书记在江苏调研时强调，要协调推进全面建成小康社会、全面深化改革、全面推进依法治国、全面从严治党，推动改革开放和社会主义现代化建设迈上新台阶。“四个全面”的提出，使党和国家各项工作关键环节、重点领域、主攻方向更加清晰，内在逻辑更加严密，使党中央领导集体治国理政总体框架更加完整，这也是对“新常态”的有力概括。作为笔杆子，就必须特别认真学习理解。

3.理解写作要求

公文材料的写作目的就是全面学习贯彻落实党和国家的路线、方针、政策，因而，要学习好党的路线、方针、政策和国家法律、法规及重要规划，了解每个时期突出强调的方针政策，把握住这个方面就把握

住了写作的总体要求，还要注意了解背景，搞清缘由，吃准意向，写出的材料才能过关。

4.吃透“下情”

要学会把大背景具体化，使之与本单位的“小环境”真正结合起来，为材料的“登高”奠定基础、“储存能量”。这样，所写的材料突破了小单位的局限，在更大的时空和领域体现出它强大的生命力和指导性，层次自然就上去了。因而，要吃透“下情”，了解和掌握当前基层动态、工作的实际情况和人员的思想状况，尤其是对存在的突出矛盾和问题定要心中有数，切实搞清基层建设中的一些深层次问题。

（二）心装大战略

大战略就是要把握宏观，具有战略眼光。这就需要笔杆子平时注意积累一些有战略性的思想，有备无患，需则用之。

1.从战略的高度去思考

战略是对全局的谋划和指导，是带有全局性的指导规律。笔杆子要写好材料，就要站在战略和全局的高度思考问题、谋划工作，以宽广的胸怀和战略眼光分析形势、发现问题、解决问题，这样写出的材料才能大气磅礴、高屋建瓴、见解独到、统筹兼顾。

2.从折射的角度去把握

我们经常讲：“一滴水能映出太阳的光辉。”大型文字材料的写作，也要学会折射，以小见大。要研究形势和发展趋势给单位带来的影响和冲击、带来的挑战和机遇，思考应该采取的对策和措施。这种思考应是主动的、自觉的、经常的，而不是单等有写材料的任务了才突击性地去想。这样积累多了，眼界就会不同，分析问题的广度和宽度就增大了，到了具体有写作任务时，对问题观察和分析的穿透力就显然不同，材料层次也将随之上升一个高度。要多看我们所反映的工作内容中哪些符合时代的发展，哪些落后于形势的节拍，哪些内容是当前社会所要提倡的。我们都知道，邓小平同志最善于把思考的问题放到大环境中去分析和把握，他一直思想解放、观念更新，自觉地把中国的建设实际摆到世界飞速发展的背景大环境中去揣摩思考。比如：他善于从大角度观察社会，紧紧抓住中国社会发展的根本问题；他善于从世界的大时空来分

析中国问题，产生强有力的战略对策；他善于从大思路处理问题、解决矛盾，及时推出新的理论和重大举措，使中华民族走出了有自己特色的富强之路。伟人的这一从大时空来认识把握问题的思路和做法很值得我们学习和借鉴。

3.从时空的维度升华

公文材料是为领导决策提供理论支撑和服务的，必须站得高、看得远，从战略和全局的高度思考问题。站得高，就是通过文章的全部材料和表现形式所表达出来的基本思想，反映对象的本质和内部规律，符合自然现象和社会、政治、经济、文化的发展规律，揭示事物所包含的深刻的社会意义。也就是古人所讲的文章立意要志高、识深、意远。看得远，就是全面观察、深刻认识——从正反、纵横、时空、彼此等多种角度去分析、比较和研究，善于抓住关键点，将问题想深、想透；从高处、大处、远处、深处来审视和考察，从而使认识尽可能客观。想得要深，就是把握事物的本质，往深处想，由表及里，通过现象抓住事物的本质；由点到面，认识和把握事物的整体；由始到末，掌握事物的来龙去脉；由正面到侧面，从不同角度看问题，认识其不同特点。

（三）胸怀大格局

古人说：“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”毛泽东同志也说过：“没有全局在胸，是不会真的投下一着好棋子的。”

大格局就是准确把握事物的总体发展趋势，在牵一发而动全身的问题上出谋划策，从战略的高度察弊识利，协助领导作出事关全局的重要决策。因此，笔杆子在大型文字材料的撰写过程中，必须有很强的全局意识、战略意识，必须站在一定的高度去观察全局，分析全局，谋划全局，积极为领导出好主意、出大主意，拿大方略。

三国时的诸葛亮，虽然结庐隆中，但对天下形势了然于胸，分析深刻透彻，在著名的《隆中对》中，他向刘备提出了占据湖南、湖北、四川，谋取西南各少数民族的支持，联吴抗曹，进而统一全国的战略构想。可以这么说，兵微将寡的蜀汉，能够发展到与曹魏、东吴抗衡，形成三国鼎立的局面，得益于诸葛亮心有大格局，出的是大主意、高谋略。

1.站在时代前沿纵观全局

叶剑英同志曾形象地要求参谋人员：“要经常按着地球‘脉搏’的跳动。”也就是要对国内外风云变幻了如指掌，对时代大背景非常清楚。笔杆子要走出一个误区，把自己看作是领导的“传声筒”、干具体事的，领导叫干啥就干啥，大的方面不必操那么多的心，“不在其位，不谋其政”。这种理解是狭隘的。常言讲，一个人最要紧的不是站在什么地方，而是朝着什么方向走。抗日战争进行10个月后，为批驳“亡国论”和“速胜论”，毛泽东同志在陕北延安的窑洞里，纵览世界风云，写出了著名的《论持久战》。这就是站在时代背景下，胸中有全局的典范。由此可见，作为笔杆子，都应注意按地球的脉搏，对当前国际国内形势、经济建设形势、军队建设形势等有总体了解和把握。这样，就为写出符合时代要求的文字材料，奠定了坚实基础。

2.站在“大政方针”的高度谋全局

这里所说的“大政方针”就是治党、治国、治军的路线、方针、政策和法规、原则，因为这些都是党中央、国务院、中央军委统揽全党、全国、全军的大局制定出来的，所以对各行各业、各个单位、各项工作都有普通的指导意义。只要我们以此为站立点，就站到了观察分析问题的最高处，对大大小小的局势就可以看得一清二楚，据此写出的材料和建议才能具有全局性。

3.站在通晓全局的高度谋全局

知全局才能谋全局，对全局知之越广越深，谋全局才能越高越准。笔杆子不要把自己局限在本部门、本单位的小圈子里，要把视线扩展到更大的空间、更大的工作范围去观察、分析、研究，从而更准确地把握材料写作的方向，提高材料的起点。要经常留心观察，及时收集整理。如参加综合性工作组时，听党委、机关的工作总结报告时，学习上级指导全局工作的文件时，对有关内容都要认真记录，装在脑子里。要使自己的脑子里多装些带全局性的问题，经常想一想全局的要求是什么，面上的情况怎么样，透过自己分管的工作，立足本职想全局，客观思考提建议。要加强部门之间的联系。笔杆子对相关部门掌握的情况，要主动联系，及时获取。总之，机关各部门之间是紧密相连的，相互之间主动交流、“互通有无”，是笔杆子了解通晓全局的一条捷径。

（四）认清大趋势

世界是发展变化的，但发展是有趋势的，而且，这种趋势是无法阻挡的。因而，身处这个变化的世界，就要认清发展的大趋势，预见未来。

1.紧握时代脉搏

在一定意义上讲，文字材料都是时代的产物。当历史发展到一定阶段，时代提出新的要求，实践呼唤新的发展，材料才具有形成的客观基础。一个指导性文字材料能否成为历史性文件，具有里程碑意义，很重要的一点就在于是否准确反映了时代特征，是否从时代的角度来研究思考问题，是否充分吸纳体现时代发展和社会进步的新思想、新观念，是否科学回答了时代提出的新课题。

2.紧贴时代需要

我们起草任何一个材料，都要注意时代需要不需要、时代发展到没到这一步的问题，太超前了不行，滞后了更不行。特别是对事关发展建设一些管长远、管根本的指导性文件，一定要在增强时代性上下功夫，善于观察新事物、剖析新情况、发现新问题、总结新经验、提出新办法。只有这样，才有可能写出适应时代要求、引领时代发展，从而体现出公文材料的时代性和创造性。

3.紧跟时代步伐

笔杆子在进行大型文字材料的写作时，要紧跟时代的步伐，不可脱离时代。要注意收集全面、有价值的素材，多渠道、多角度、多形式地参考、归纳和吸收新颖观点、前沿理论和经典提法。要有敢为天下先的勇气，勇于创新，善于创新，富于创新。只有把握时代要求的公文材料，才会有指导意义。

4.紧靠时代前沿

当今时代，知识不断更新，发展一日千里，公文写作若不紧跟时代潮流，抓住时代最前沿的东西，而局限于落后于时代的旧的形式内容、旧的理念概念、旧的要求原则，就老气横秋、暮气沉沉、俗气难耐、过气无用。因此，公文材料的写作应站立在奔腾的时代前端，放宽思路、放远眼光、放开视野，去探索新发现、分析新问题、寻找新规律，预见大势所趋、预测发展走向、预想潜在问题，在此基础上提出对策、解决

问题，提出建议、服务决策，提出要求、推进发展。

（五）展现大视野

视野决定境界。视野的广度，决定思想的深度、高度和力度。我们常说文章要有思想。那思想从哪里来？思想是从思考中来的。思想要高于一般人，见得就必须比一般人多，视野就必须比一般人宽。

1.要有丰富的阅历

海尽天是岸，山高人为峰。山不管有多高，只要人登上，人就是最高峰了。大视野不是与生俱来的，而是经过努力实践的结果。写文章如同登山，必须努力攀登到达顶峰，才会发现那里的无限风光。孔子不周游列国，就不会有《论语》；郦道元不遍览祖国山川，就不会有《水经注》；曹雪芹没有经历荣华富贵和家道中落，就写不出《红楼梦》；严复不到英国留学，就翻译不了《天演论》。由此看出，阅历对开阔视野的重要性。

2.要有科学的预见

预见，就是见微知著。有了科学的预见，才能胸怀远大奋斗目标，才能关照好发展的各个阶段，才能未雨绸缪，争取主动，防患于未然。当中国革命初期敌我力量对比极为悬殊的时候，有人怀疑“红旗到底能打多久？”毛泽东同志高瞻远瞩地指出：“星星之火，可以燎原。”当20世纪80年代末90年代初苏东发生剧变的时候，对社会主义的悲观情绪在一些人当中流行起来，邓小平同志斩钉截铁地说：“不要认为马克思主义就消失了，没用了，失败了。哪有这回事！”“人民经受锻炼，从中吸收教训，将促使社会主义向着更加健康的方向发展。”因而，材料写作要有科学的预见性，能超前思考，从事物的萌芽状态预见发展的基本态势，把一般情况和现实问题思想化、深刻化。

3.要有广阔的眼界

眼界决定出路，决定思路。现实中，笔杆子的通病是工作被动性和从属性较强，常常严谨有余，开拓精神不足，这就势必造成目光短浅，坐井观天。展现大视野，要有长远眼光，多看几步，多看几年，在关照当前的同时，多想中长期发展。要转换视角，不能只平视，还要仰视、俯视，用360度的视角看问题，既回头看也向前看，既看到机遇也看到

挑战，既看到前景也看到忧患。要解放思想，运用超前的眼光、不凡的胆识、睿智的头脑对环境形势及时作出严谨分析和正确判断，把思想认识从那些常规且不合时宜的观念做法中解脱出来，从对事物教条式的理解中解放出来，从主观主义的桎梏中解救出来，让思想观念更加贴近领导工作的实质和需求，更加符合本单位工作实际，更加符合“四个全面”的战略格局要求。

（六）呈现大气势

《孙子兵法·兵势篇》中讲道：“激水之疾，至于漂石者，势也。”意思是说，湍急的流水飞快地奔泻，以至能漂移石头，这便是流速飞快的势。

写作中的气势，是指蕴含在文章中的一种内在力量。

由于机关公文材料作者不同、种类不同、内容不同，使材料写作呈现出不同的气势：有的立论高远，描述恢宏，显示出一种磅礴之气；有的思想深刻，意义深远，显示出一种深邃之气；有的行云流水，势如破竹，显示出一种流畅之气；有的显示出朝气蓬勃的虎虎生气；有的显示出勇往直前势不可当的锐气等等。材料的气势最能体现作者的写作风格，而且关系到材料的质量和表达效果，能够增强其独特的魅力。

比如，读诸子散文，人们会体会到春秋战国时期的纵横捭阖；读李白、杜甫的诗句，人们会感觉看到了唐朝的繁荣强大。固然，文章是时代的产物，会打上时代烙印，但文章大家在展现大视野、书写大胸襟时收放自如、游刃有余的大气势大手笔，也是极为重要的。再比如，李白的诗天马行空，浪漫奔放，意境奇异。苏轼开创了恢宏雄迈的豪放词风，其雄心壮志和壮怀难酬的悲凉感慨跃然纸上。鲁迅是杂文大家，嬉笑怒骂皆成文章。毛泽东的文章文势汪洋恣肆，有大江大河奔流之美，有高山伟岸幽谷淡静之美，亦有蓝天流云从容之美。他的《沁园春·雪》被公认为我国文学史上成就极高的诗词作品。全词尽显作者前无古人的巨大胸怀与气魄，具有不可抗拒的艺术感染力。我们在写作大型材料时，要多向文章大家学习，细心体会领悟，从而使自己的材料大气磅礴，富有气势。

1. 郑重强制的语气，有力地增强材料的号召力和约束力

一般情况下，在公文材料写作中，需要大量运用指令性、约束性语

言。比如在材料中贯彻上级指示，“我们要”“我们必须”“我们要严格做到”会经常用到；贯彻会议精神，在要求中提出的“八个不准”“六个严禁”“坚决纠正”“严格控制”等字眼，表现出一级党委机关郑重的态度、气势和抓工作的力度。应该怎样做，不能怎么做，思想境界明确，行动约束力强。如果在公文材料写作中模棱两可，使用中性、温性语言，就会使材料缺乏严肃、郑重、强制的气势，使读者（听众）感到这样也可那样也行，界限不分明，行动无遵循，当然就会大大减弱抓工作落实的力度。

2.深入雄辩的研论气势，有力地增强材料的穿透力和说服力

大部分机关公文材料，都会涉及对理论和问题的探讨、论证和说明。在这方面，如果有一种掐住重点，有的放矢，一针见血，层层开掘，直奔本质的雄辩，加之用词准确、贴切、严谨，科学的判断、深层的分析、严密的论证，就能使文章极富穿透力，增强理论观点的说服力。

3.严谨周密的逻辑气势，有力地增强材料的凝结力和推进力

有些材料之所以看（听）起来颠三倒四，让人迷迷糊糊，不知所以然，或是经不起仔细推敲，漏洞百出，一个主要原因就是缺少逻辑性。机关公文材料写作需要有严密的逻辑，这样才能使整篇文章条框分明，环环相扣，无懈可击，坚强稳固，形成一个有机体系，从而使文章内部产生一种无形的推进力，把文章提升到更高的层次，居高临下，势可想象。

4.激昂深情的文辞气势，有力地增强材料的感染力和吸引力

有些文章让人一读起来，一听起来就激情满怀，充满动力，这与文辞的表述有很大关系。我们不赞成写材料搞“文字秀”，什么“一个指导思想、两个重点、三个环节”或是四六句泛滥，排比句成风，等等，但要想材料有气势，要想材料高质量，离不开文字的锤炼。通过或是热情洋溢，或是朴实深刻，或是精准深情等语言的叙述和刻画，会使读者（听众）更容易接受和受到感染，从而增强材料的吸引力，达到预期的效果。

三、定好“基”

众所周知，撰写大型文字材料在机关是难差事、苦差事。许多笔杆子，甚至是写材料的高手，都有“材料难写”的深切感悟。那么，写材料究竟难在哪里？不是难在不会写上，而是难在怎么写上，难在如何写到“点子”上。俗话说“文无定法”，材料没有固定模式，往往仁者见仁、智者见智，但万变不离其宗，无论怎样谋篇布局、遣词造句，其基本规律和精神实质都是一致的。因此要定位基点，基点是材料的基本方向，基点不准，材料必偏。

（一）理好“主线”

主线就是主题。主题是材料的灵魂和统帅，一个材料如果主题不明，思路肯定不清，这种材料就没有任何价值和意义可言。

一要突出一个主题。确定材料主题时，要注意一个材料通常只能突出一个主题，不要出现多个主题，尤其是反映全局工作、体现大项活动的大材料。

二要注意从多个内容中提炼出一个共性问题，把“筋骨”提出来，把“脉络”理清楚，围绕主题去搜集素材、表达思想、反映工作。

（二）服务“主人”

我们在材料写作时，要把听众和读者当“主人”。材料是给读者看的、听众听的，他们是最终的评委、真正的主人。

1.找到上下的最佳结合点

笔杆子撰写材料，在考虑单位要求和领导意图的同时，还要站在读者和听众的角度，努力找到上下的最佳结合点，针对不同对象尤其是读者和听众要求，“看人下菜”，多用一些针对性强的素材，扩大知识面，增大信息量，提高吸引力。

2.找到主人角色的站立点

笔杆子在写作大型材料时，要站好位，客观公正科学地看待问题，

不可偏左或偏右。只有站位正确，写出的材料才能让人信服。

3.捕捉受众的特点

在撰写材料时，了解和把握受众的特点很有必要。比如，领导给城市市民讲话，同与农民讲话，显然是不同的。因而，把握受众特点，包括年龄、性别和地域，学历、专业和文化，经历、职务和能力等，这样才会有有的放矢，引起共鸣。

（三）把握“主调”

一篇材料，行文目的不同决定着公文材料的特征不同，同样也表现在公文用词、语气、气氛、色彩上，也就是公文用语所体现出的思想性、严肃性、准确性、强制性、趣味性、活跃程度等等。不同的行文目的对行文风格要求不同，对行文的结构、基调、表述的要求也不同，因此，要把握好主调，也就是领导的风格。

1.把握写作风格

把握风格就是表达方式和语言运用要到位，力求实现二者的和谐一致。表达方式是运用语言反映客观事物的方法和手段。语言运用与表达方式相适应，这是使文章生动、有力、明晰的重要条件。要把握好叙述、议论和说明三种表达方式的语言特点。反映事件的发展、空间的转移和人物成长的过程，用叙述方式；解说事物的性质、状态、特征、功用等，用说明方式；论是斥非、阐明事理，用议论方式。要运用好语言这种表达的外在形式。语言的基本形式是遣词和造句。遣词要准确、鲜明、生动，造句要短小、精练、规范。许多重要公文材料，论证有力，解说明晰，叙述生动，都是借助于丰富多彩的语言。

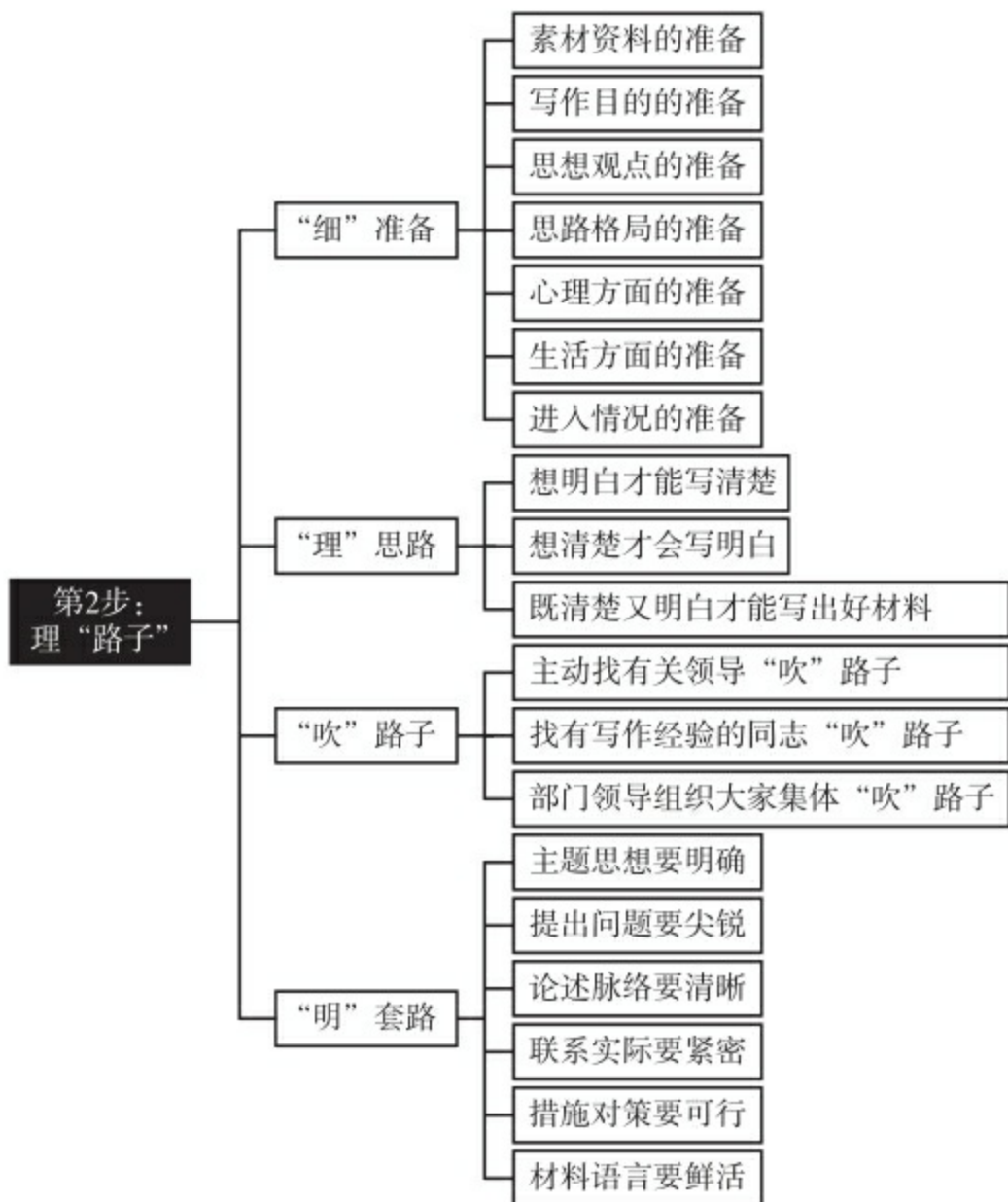
2.用好语法语气

要确定语气基调，就是根据公文材料的种类确定基调，根据受众对象确定基调，根据事物的重要程度确定基调。要注意语气搭配，就是根据表达的主题确定语气搭配，根据行文方向确定语气搭配，根据重要观点确定语气搭配。要把握语气变化，就是强制与说服相结合，使读者（听者）达到自觉执行的效果；理性与感性相结合，给读者（听者）客观真实的感受效果；说理与启发相结合，给读者（听者）亲切可信的影响效果。

3.节奏明快和谐

公文材料不是诗歌，当然不讲究合辙押韵。但是，为了表达的需要，尤其是大型文字材料，必要时也可运用对偶、排比等句式，把语言写得明快和谐而富有节奏，读起来朗朗上口，听来悦耳动听，给人一种美的享受。例如毛泽东同志在《改造我们的学习》一文中，写给没有科学态度的人的那副对子：墙上芦苇，头重脚轻根底浅；山间竹笋，嘴尖皮厚腹中空。不仅形象地勾画出主观主义者的嘴脸，而且左右对称，节奏明快，读起来十分上口。邓小平同志在《党和国家领导制度的改革》一文中，在列举官僚主义的主要表现和危害时，一口气连用了二十四四个四字格的成语和熟语，读起来十分明快有力。中华语言博大精深，这需要我们持之以恒地加强学习、积累和锤炼。当然，语句的节奏一定要建立在提高材料层次，作者开阔心胸、灌注情感，时空曲折错落变化这些基础之上，否则只能是在玩文字游戏，这一点在写作中一定要引起我们的注意。

第2步 理“路子”



在进行大型文字材料撰写之前，一定要先理“路子”，俗称“吹路子”。常见的法定公文，可以省略这一步。

这个阶段，在收集素材资料的基础上，进行思路格局的准备。也就是按照材料的种类，确定一个基本的写作思路。只有路子理清了，才能把握材料的主题，掌握写作的重点。在理路子之前，要先进行分工，指定“主理人”，指定“主笔人”。一般是一个问题指定一个人“主理”，其他人“助理”，吹通一个问题，过一个问题。这一工作做好了，在写起材料

来就能势如破竹，一气呵成。这里，一定要防止都负责但都不认真负责，都想写好但都不知道怎样写好的问题。吹路子可以相互启发思路，拾遗补阙，前后连贯，相互照应，防止自相矛盾。

理路子这一步，要注意把握以下四个方面。

一、细准备

我们在撰写大型文字材料之前，要有所准备。可以说，没有准备，是不可能写出好材料的。

写作前的准备有广义和狭义两方面的内容。广义上讲是长远的准备，狭义上说是动笔之前的准备。从长远准备看，主要是锻炼三种基本功：分析认识问题的基本功，调查研究的基本功，文字表达的基本功。当然这些基本功的掌握，都不是一朝一夕能完成的，必须善于学习，肯于钻研，勤于写作，由小到大，由生到熟，日积月累而成。从具体的写作过程看，下笔之前主要做好素材资料的准备、思想观点的准备、思路格局的准备及进入情况的准备等。机关文字材料的文体较多，不同的文体有不同的要求，但就其共性要求而言，主要有以下几个方面。

（一）素材资料的准备

如同盖房子之前要准备好钢筋、水泥、砖瓦木材等建筑材料一样，我们撰写公文材料之前也要准备好写作素材和资料。如果说建筑材料要符合盖房子的要求，那写作素材和资料则要符合材料写作的要求。

素材和资料的收集和积累，是写好材料的基础。古人说：“兵马未动，粮草先行。”素材和资料就是“粮草”。因而，材料写作之前，不收集阅读大量资料，就立即动笔，硬着头皮写，肯定写不出好材料，甚至有可能推倒重来。占有大量的素材，是写好材料的前提和基础，是材料可以依靠的先决条件。有道是：“磨刀不误砍柴工。”“巧妇难为无米之炊，”动笔之前，收集占有大量资料的过程，就是磨刀和筹米的过程。刀磨快了，米筹足了，再去上山砍柴、下厨做饭，自然也就得心应手了。

1. 拥有充分的素材是撰写好大型文字材料的前提和基础

材料的写作，实际上是对素材的归纳、消化、加工和升华的过程。储备素材有两个含义，一个是要有众多的文本材料，另一个就是平时多注意思考，进而形成有独特见解的观点群。

收集素材和资料，就是掌握素材，包括综合情况、重要数据、生动事例及重要思想观点。素材是大型文字材料写作的基础，如同搞建筑一

样，必须有水泥钢筋、木石砖瓦等建筑材料。要注意“备料”一定要充裕，“材料”要包括思想观点，特别是一些带战略性的思想。有人觉得收集素材和资料并不重要，不当回事，而在写作运用时却常常有了新的认识，意识到素材和资料的使用价值了，后悔没有积累，再找时间来不及了，甚至无法找到。积累的一些素材和资料可能平时用不上，但在关键时候能用上一个观点、一个事例、一句话，这个素材就没有白白积累。

调查研究，取得第一手现实素材和资料。通过调查取得的第一手素材和资料往往具体生动，真实可靠，印象深，感受深。深入实际、深入群众、深入现场往往处于复杂多样的环境之中，各种矛盾、问题及思想认识交织、交汇、交锋在一起。这就需要在调查了解情况时，坚持实事求是的思想路线，不唯上，不唯书，坚持真理，坚持原则，不看风使舵，不随风倒，更不能带着各种框框去找素材和资料，削足适履，歪曲事实。要客观地倾听，平等地讨论，适当地提问，注意点与面情况的结合，上与下的结合，对调查的素材和资料要做必要的核实。

广开材源，积累第二手素材和资料。即收集一些与所写材料有关的事物的变革情况，以便分析其发展变化，作出正确的分析判断，提出有见解的观点。报纸、杂志、文件、会议材料以及简报等与自己业务工作有关的素材和资料，都可及时收集，分门别类保存好，用时非常方便。这些资料一般是用作背景材料，或作为对比、深入了解的线索，或作为研究分析的借鉴。

有备无患，储备基础素材和资料。积累一些与公文写作有关的文字，包括法律、规章、政策、文件、讲话、纪要等，甚至收集一些古今中外的精辟议论，作为形成公文观点和进行综合分析的依据，或直接引证所用。

2.大量占有素材和资料是撰写好大型文字材料的依据和保证

占有大量素材和资料，是准确把握大政方向的关键。任何一篇文章，大则必须符合党和国家的方针政策，小则必须合乎单位具体实际。写作之前，广泛全面地占有这方面的材料，并作深入研究，吃透精神实质，以此分析解决问题。否则，可能会得出错误结论，甚至与大政方针相悖。

占有大量素材和资料，是提出解决问题措施的依据，提炼形成正确观点的基础。笔杆子写出的材料无论是论理，还是陈述思想观点，要能

站得住脚，令人信服，都必须有客观事实为支撑。缺少充足的素材和资料，公文材料的观点就失去了支柱；缺少可靠的素材和资料，公文材料就失去了约束力。围绕观点选择素材和资料，围绕素材和资料提炼观点，做到观点与素材的有机结合。可以说，现实的客观素材和资料就是笔杆子认识问题、分析问题、解决问题的最有效工具。素材和资料不同，得出的论点也有所不同。正确的观点，是通过对大量资料进行研究和分析后提炼而来的。素材越多，说理就越有力，论据就越充分，结论就越正确。没有大量资料作支撑，仅有少量资料或某一方面的资料，有可能会误入歧途，走向偏颇或者以偏概全。而由此写出的材料，就不能全面看清问题的实质，不是错误的，就是片面粗浅的。

占有大量素材和资料，是理清思路驾轻就熟的保证。我们常说：手中有粮，心中不慌。我们掌握了大量相关素材，动笔写作就有充分的选择取舍余地，可以按照文章的要求构思架构、谋篇布局，做到排兵布阵游刃有余，信手拈来。根据写作需要为我所用，一切都在自己的掌控之中，使文章有血有肉、血肉相融，有虚有实、虚实结合，有粗有细、粗细搭配。

毋庸置疑，占有大量素材和资料，应该是正确的资料，是鲜活的素材。在收集熟悉素材和资料过程中，应该首先剔除错误的和过时的资料，尽可能多地占有鲜活的素材。如果总是使用陈旧的资料，甚至把去年的工作贴上今年的标签，从事实、观点到角度、语言，时有重复，令人似曾相识，总是这样炒现饭、吃陈粮，就会造成审美疲劳，倒人胃口。

3.把握素材和资料收集的内容

素材和资料的种类繁多。从机关工作、学习及写作的需要出发，可注意收集以下几方面的素材和资料：

（1）大政方针和重要言论。涉及本职工作的有关党、国家、军队的政策、制度、规定、法律、条令、条例等资料；一定时期的方针政策、工作任务和目标，马列主义经典著作中的某些重要论述，领导人的重要讲话和言论，报刊上的重要言论片段，某些工作的规范性提法等等。这方面的积累在起草大型文字材料中经常用到，或原文引用，或用于启发思路，或用于结合实际提出问题，而且有助于写作中少犯或不犯政治方向上、观点和提法上的错误。

(2) 涉及本单位、本部门工作的经验、事迹、事件、数字统计等资料。我们所撰写的材料用于指导工作、宣扬典型、反映情况等，都离不开数字、典型的事例和经验。有本单位的有其他单位的，有上级的也有下级的，包括典型的“地点、人物、事件、成果、主要经验及有关数据”等，都要记下来，以便起草材料时运用。

(3) 与本部门工作有关的上级文件、领导讲话及报刊上登载的资料。

(4) 基本情况和工作进展情况。基本情况是指所在单位的历史沿革、现行编制、中心工作、任务与计划情况等；工作进展情况是指某一时期内各项工作进展到什么程度，有哪些成绩，还存在什么问题，有什么经验教训，以及下步的大致发展方向和动向等。机关大型文字材料写作，涉及各个部门，包含方方面面，牵扯到“上、中、下”各个级别，囊括了单位工作的各个时期、阶段以及所处的环境背景，如果我们不了解有关情况，写作中只能讲大话、空话、假话，材料就没有血肉，自然没有质量，指导也会变成误导。

(5) 本行业、本系统的有关资料。从工作性质上看，任何一个机关以及机关内的一个部门，都属于一定的行业；三百六十行，每行都有自己的特殊情况和专门的政策规定。公文起草者如果缺乏行业材料，写作时就有可能说外行话。同时，从工作关系上看，任何一个机关以及机关内部的一个部门，又都处于一定的系统之中，比如财务、劳资、教育等，都各自构成一个垂直的系统，上下级之间，构成一种领导与被领导，或指导与被指导的工作关系。公文起草者如果对这个系统内上下情况了解得不够，那么对本单位、本部门履行职责活动情况的掌握就可能是片面的和孤立的。因此，对这方面的资料也应该着力收集，上下求索。

(6) 社会上的有关情况。事物是互相联系的，有些事物的发生和发展可能具有更广阔、深刻的社会背景和原因，因此对本地区乃至更为广泛的社会范围内的有关资料也应该注意收集，它们对于认识和分析事物往往具有重要意义。

(7) 对文字写作有参考、借鉴价值的精彩议论、生动事例、典型人物、历史资料、名言警句、写作诀窍、俗语等资料。名言警句，语言精辟，句子不长，但字字珠玑，意蕴深刻，闪烁着哲理和智慧的光辉。引用到文稿中，往往成为“亮点”，引人注目，发人深思。如“水能载

舟，亦能覆舟”“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”“理论是灰色的，而实践之树长青”“走自己的路，让别人去说吧”之类的句子，引用得好，往往使文章增色不少。材料写作时常需要提出一些带战略性、纲领性的东西，包括指导思想、奋斗目标、工作重点等，有些笔杆子常常为寻找合适的句子而煞费苦心，而类似的句子在报刊文章和文件、讲话上俯拾皆是，只要平时注意积累，看看人家是怎么写的，思路就豁然开朗了。群众中也有不少生动活泼的语言，如“上梁不正下梁歪”“磨刀不误砍柴工”“打铁先要自身硬”等等，既通俗易懂又一语中的，对材料写作大有帮助。

（8）日常工作和生活中听到、看到的对人的思想、行为有启迪的语言、故事、信息等。

（9）其他自认为很有意思、很有价值，日后写作可能用得着的资料等等。

4.了解素材和资料收集的途径

收集素材和资料的途径很多，常用的大体有以下几种：

（1）从阅读书籍和报纸杂志中收集；

（2）从学习上级下发的文件、转发的材料中收集；

（3）从参加各种会议（如党委工作会议、典型报告会、理论座谈会、学习讨论会等）中收集；

（4）从广播、电视中收集；

（5）从平时的工作、生活、与人交往等实践中收集；

（6）从网络上收集；

（7）在调查研究中收集。

5.摸索收集积累素材和资料的方法

（1）随记法。随身携带一个笔记本，把看到、听到或触想到的有收集价值的内容或观点，随时随地记在笔记本上，积少成多之后再进行

整理。古人说：“厚积薄发。”笔杆子平时要用心积累知识和资料，写作时才会得心应手。要注意读经典名著和领袖著作，要了解党和国家一定时期的路线方针政策，要注意查阅有关研究成果和不同见解的文章，翻阅历史档案材料，比如原始文献、会议记录、统计报表等，随时记下可能有用的资料，也要留心收集领导的思想观点和精彩语言。一些有经验的作者通常都做“政策摘抄”“资料手册”等工作，可供借鉴。

（2）剪贴法。准备一个专用的资料剪贴本，在阅读自订的报刊时，发现有收集价值的内容，及时剪贴在剪贴本上。为便于装订，剪贴用纸应当选择质地较好、规格统一的白纸。可以随手在空白处标明出处（报刊名称及年月日）。装订时要做个封面，按标题拟定总目。这种方法比较灵活，易于归类。

（3）卡片法。在阅读书籍和非自订的报刊时，把有收集价值的内容摘记在专用资料卡片上。对有关书刊中的精华部分，采用做卡片加以收集的方式比较好。制作卡片要给每个资料加上题目，标明此资料的主题；要注明资料的来源；对已有的卡片进行必要的补充和修改。由于卡片容量有限，做卡片时要注意字迹端正清楚，内容精练扼要，一张卡片摘引一个观点、一段论证，便于保存、归类和使用。

（4）索引式。是指将素材和资料的名称、作者和出处，分类编成索引，以便需用时按索引查找素材和资料的原文，最适合于对各类公文的登记编目。以后需要回溯检索时，一查索引，便可直接找到公文原文。

（5）下载法。运用先进的电脑网络技术，把国内外或军内外局域网上的有收集价值的信息资料下载下来，或储存在电脑中，或打印成文字资料，以备提取使用。下载的资料，也要注意分门别类，避免用到时不好查找。

（6）大事记。“好记性不如烂笔头”，这是一句俗语，其中的道理很顶用。笔杆子应该将本单位、本地区、本系统重点活动、重要举措、重大成效逐一记录在案，以利于与年度、季度工作计划完成情况“对表”，为写作积累素材。作大事记是明确专人负责。但我们不要有依赖性，要养成自己记的习惯。因为每个人都有不同的认识角度，虽同记一件事，但侧重点是不同的。

（7）索取法。业务单位或业务知识、业务问题，应当及时调阅。

如果对索取的业务材料不熟悉，还要请教相关专家和业务较熟的同志，直至弄懂为止。同时，要备下相关的背景材料待查。

对收集到的素材和资料要妥善储存。可以专门设置一个储存资料的地方，不要和书籍、报刊以及其他杂物混放。要放置得一目了然、便于取放。放置的地方得宽松一些，不要摞得太高、挤得太紧。最好放在通风、卫生、干燥处，防止潮湿、虫咬。

手头上有了素材和资料，写作中才有了抓手，有了“米”，才有可能成为“巧妇”。在积累资料 and 了解情况的过程中，我们要有海绵吸水一样的态度，钉钉子一样锲而不舍的精神，积小流以成江海、铁棒磨成针的韧劲和灵活多样的方式方法，博览群书、博闻强记、博采众长。这样，在材料写作中，我们就能真正实现厚积薄发。

公文材料写作中，尤其是大型文字材料的写作，收集素材和资料还应注意以下几个问题：

第一，注重数量，讲究质量。要获取充足数量的写作素材，必须通过多种途径，取得多方面的素材。如，通过深入一线搞调查，取得第一手素材；通过听汇报，参加各种会议，收集上报下发的各种文件，掌握第二手素材；通过查阅过去积累的有关资料，选取历史材料，等等。要获取充足数量的写作素材，还要尽量把调查的面放宽一些，多听、多看、多问、多记，不要局限在一个很窄的时间和空间里。无论是正面的意见，还是反面的意见；无论是成绩和经验，还是问题和教训；无论是做横向比较，还是看纵向发展；无论是现实状况，还是历史情况，都要积极地收集。只有这样，才能获取大量的写作素材，以满足写作的需要。但是，写作素材只有充足的数量是不够的，还必须有很高的质量。首先，素材要客观真实，要防止带着框框、戴着“有色眼镜”搞调查，防止获取的素材带有主观性；其次，素材要全面准确，要防止“坐井观天”，偏听偏信，当井底之蛙，防止获取的素材带有局限性和片面性；再次，素材要具有深刻性和本质性，要防止只收集表面现象，忽略实质性问题，防止获取的素材太肤浅太一般。另外，素材还要具有普遍性和特殊性，既要反映事物的普遍规律，有广泛的代表性，又要反映某一事物的特殊规律和区别于其他事物的特殊标志。

第二，收集务实素材，重视务虚素材。务实素材是指有关工作过程、工作方法、工作成果、单位和个人的先进事迹、突出政绩等看得见摸得着的素材。务虚素材是指有关工作经验、思想认识、理性评价、精

彩议论等，那些能够启发人们深思、激起思想火花的素材。素材的积累是一个长期的过程，就如同储蓄一样，可即使我们有很多“存款”，需要时如何从“银行”里把该用的、能用的、必须用的取出来也是一门功夫。程序不对、手续不全不给取，多取、乱取造成浪费，不取、少取则难为“无米之炊”。只有务实素材，没有务虚素材，只能是一大堆没有灵魂的死素材；只有务虚素材，没有务实素材，只能是一些空洞乏味的说教性素材；只有把二者结合起来，才是既有实在内容又有深刻见解的高质量写作素材。

第三，把握定性素材，掌握定量素材。所谓定性素材，就是反映写作对象的正误、优劣、成败、好差的素材；所谓定量素材，就是反映写作对象的工作进展速度、政绩大小、成果多少、优劣程度的素材。这就需要在收集素材时，把定性调查和定量调查、定性分析和定量分析紧密结合起来，以便把定性素材和定量素材都准备得很充分，使写出的材料能够反映出写作对象的清晰面目，给人一个准确的概念。这里应特别引起重视的是在写作实践中，人们往往忽视定量素材的准备，缺乏对事物的量化。因此，在调查研究中，要特别注意对写作对象进行量的调查和分析。如，说某个单位的工作很好，必须有能够反映好到什么程度、取得多少项成果等情况的素材；说某个单位的干部队伍素质很好，必须有能够反映干部素质的各种数字和优劣比例等素材。

第四，占有综合素材，提炼具体事例。综合素材可以使人对写作对象有一个概括的了解和整体的概念；具体事例可以使写作对象给人留下生动而深刻的印象。在准备综合素材时，要注意对某一事物的高度概括和准确评价，要防止把局部当成全局，把片面议论当成全面的评价。在准备具体事例时，要注意事例的典型性和普遍指导意义，要防止只追求具体事例的特殊性而忽视其代表性和普遍性。切忌在写作中使用那些发生在边边角角、很偏、很少见、很特殊的事例。因为这样的事例有的尽管很生动，但不能反映事物发展的一般规律，缺乏代表性和普遍性。

第五，既要及时收集，又要持之以恒。见到认为有价值的资料就马上记录下来，不要拖。如果当时确因某种情况不能马上记录，过后也要抓紧补记。收集积累资料是一个点点滴滴、长期积累的过程。坚持数年，必有好处。坚持的时间越长，资料积累得越丰富，对自己的工作、学习、生活的质量和写作的水平影响就越大。

第六，立足全面系统，确保准确无误。收集素材和资料不能搞实用主义，即用什么收集什么，甚至现用现收集。要系统全面，从长计议。

对古今中外政治、经济、文化、科学等方方面面的资料都要收集。收集的资料越全面越系统，应用范围就越广，使用价值就越大，个人受益就越丰厚。收集素材和资料时要认真仔细，书写清晰，内容语句不能有差错。要把素材和资料的出处记清楚，以便对照原件时有案可查。

（二）写作目的的准备

写作目的准备是和搜集筛选材料同时进行的。主要是指明确写作材料的目的性和针对性，主题和中心，多种不同观点的比较和认定等等。

1.弄清写作的具体目的，也就是材料的主旨

在写情况反映前，必须确定它要起什么作用，解决什么问题，在什么范围内应用。是仅仅向领导机关和领导同志反映一种情况，作为上级考虑问题的参考或制定方针政策的依据，还是作为某一方面的典型公之于众，以便统一思想，提高认识，推动工作？是希望解决某个具体问题，还是仅提供一点情况？这些都要事先明确。因为不同的目的，不同的应用范围，使用材料、阐述问题方面是大不相同的。只有目的明确了，主题的提炼、材料的使用才有所遵循，写起来才能不走或少走弯路。如果目的不明确，偏离了写作的主旨，就可能出现成文后推倒重来的后果。

2.确定材料的针对性

肯定什么，否定什么，肯定时有哪些理由，否定时依据又是什么，充分不充分？哪些问题是明确的，哪些还不明确等等，都需要进一步分析研究。只有主题明确，观点鲜明，才能在安排结构、选择材料时取舍有据，详略适当，写起来才更顺手。

（三）思想观点的准备

1.“吃透上头”

笔杆子不仅仅要自己分析研究，深入思考，还要注意听取多方面的意见。对所写的文件，领导同志有什么指示，参与研究的同志有什么深刻的见解或不同的看法，群众有什么希望和要求都要认真听取、研究。领导同志一般来说对党的方针政策了解得多一些，透一些，对全局性的问题观察得也比较敏锐。他们对文件的理解和对一些问题的看法应当是

更全面、更深刻，要把握住他们意见的主旨。这里也包括上级有关文件和领导讲话在内。这叫“吃透上头”。

2.吃透下头

基层干部群众直接接触实际，应当充分听取他们的意见，他们的某些想法、希望和要求，努力摸准他们的思想脉搏，这叫吃透下头。

3.“两头”结合

吃透这两头，写出的材料就有可能更有针对性，从而也会更有指导意义，才能解决实际问题。一般说来，在政治生活正常的情况下，领导和群众的愿望、意见是一致的，但由于两头看问题的角度不同，也常有不一致的地方。这时候就需要认真分析研究，用正确的观点把两者统一起来。这样上下结合，集思广益，就可能把材料写得更全面，更深刻，更有思想性，更具有实际意义。

（四）思路格局的准备

1.围绕主题谋篇布局

有了素材和资料，又有了明确的主题思想，就应当考虑这些素材和观点如何围绕主题谋篇布局，有一个清晰的思路。一篇材料分几个部分，每个部分包括哪些内容，先写什么，后写什么，哪些内容为主，哪些为辅，使用哪些素材和资料，哪些该详，哪些该略，如何突出重点，上下左右如何连接、段落如何过渡等等都要想好。最好先写个粗略的提纲，有了提纲就好像盖房子有了草图，有助于动笔写作时掌握全局，避免丢三落四，前后重复，本末倒置。

2.区分文种列提纲

不同的文体、不同的情况在写提纲时，也有粗细之分。一些大型的工作报告、总结报告、调查报告等，由于材料较长，头绪较多，就应有较详细的纲目。一些小型的文件，提纲可粗一些，有个大架子就行。还有一些要求急、容量小的文件，下笔前有个腹稿也就可以了。

3.确立材料的主要观点与小标题

文章的大标题、小标题和每个段落段首的段旨语都是文章的观点。文章的标题通常由一级、二级、三级等若干个小标题组成，恰当地使用小标题，可以增强文章的层次感和条理性，便于受众领会和掌握文章的主题与主要内容。

（五）心理方面的准备

写材料之前适当地进行心理调节，使自己始终保持一个轻松愉快的心情尤为重要。要认定自己现在的工作是当前最需要完成的、最重要的，也是最有意义的，其他事尽量不去想（想了也没用），排除外界干扰。要树立在材料写作中培养兴趣、寻找乐趣的意识，“任尔东西南北风”，我自乐在其中。另外，可以做一些辅助性工作，如听听音乐、喝喝茶、聊聊天，此项工作因人而异，只要能放松心情就好。总之，起草材料时保持轻松愉快、乐观向上的心情，就如同把种子孕育在了春天湿润的泥土里，等待它的是生根发芽，破土而出。

（六）生活方面的准备

最重要的是吃和睡。写材料是一门苦差事，昼夜连续作战是常有的事。在起草大型文字材料前，一定要有意识地保证充足、良好的睡眠，迫不得已，打一会儿瞌睡也是一个办法。只有让大脑在睡眠（小憩）中过滤垃圾，调整状态，积蓄力量，才能在需要时迅速点火启动，达到最清醒、最高速的运转状态。当然，生活准备还有很多方面，比如有的人喜欢写材料前洗个澡，有的人喜欢喝杯咖啡，等等。这些都因人而异，还应在实践中不断地自我感知、自我调整，以便写作时达到最佳状态。

（七）进入情况的准备

写材料之前，心理、生活和资料都已准备妥当，是否就可以下笔了呢？答案是不能。

写材料要经过大脑的思维活动，而思维的运转同样需要一个循序渐进的过程。我们经常把提笔前大脑对材料的思考过程称为“出路子”。按照一般规律，写材料总是按照先在大脑中产生思路和层次（大体结构），然后再用文字表达层次观点（层次标题）和其他内容的顺序进行，其中，第一步就是“进入情况”。第一步是在大脑中形成的，属于无形的工作，所以有些人尤其是初写材料的人往往就忽略了。

写材料则必须先“热脑”。提笔前，通过学习、调查、分析、研究，明白自己要写什么，为什么要写，材料写哪几部分，大致应有几个什么样的观点，需要哪些素材，这样一个比较系统的思路在大脑中形成以后，我们说才真正进入了情况，真正做到了有“竹”在胸，提起笔来自然水到渠成。

二、理思路

写文章七分想三分写，在写作之前深思熟虑，把文章的思想、观点、内容和结构想清楚，做到胸有成竹，文章才会不跑题、不偏题，才能高质量、高水准。

（一）想明白才能写清楚

郭沫若曾说：“你总先要有这样的胚子——思想和思想方法，然后才能进入第二步——用适当的形式和语言把它表达出来。”必须在想明白上把功夫做足，写作的时候才不那么费力。有的人写材料，不做思考，不做准备，喜欢提笔就写，结果不是下笔千言、离题万里，就是拼凑辞藻、内容空泛。出现这种情况，实际上就是在写作之前没有想明白，想不明白，自然也就写不明白。相反，有的人在写作之前，喜欢打腹稿，花较长时间准备，然后才动笔，写的时候胸有成竹，文章成功率就比较高。能达到这种效果，实际上就是因为在写作之前已经把要写的基本想好了。

（二）想清楚才会写明白

“工欲善其事，必先利其器。”“凡事预则立，不预则废。”只有事先考虑清楚、准备充分，一篇好材料才可能产生。对笔杆子而言，因其所写不是为自己写，而是为特定的服务对象写，与一般写作相比，要求更严、标准更高、影响更大，因此，写材料更需深思熟虑、精心准备，必须真正想明白。如果把写材料看作是盖楼，那么想明白就相当于要设计出建筑方案和施工图样来，写明白就是在此基础上把图样变成实实在在的建筑，在很大程度上，楼的质量好坏、美观与否，关键就看图样设计得怎么样。同样，材料的好坏，很大程度上也与是否想明白有直接关系。写是行动，是落实，是想的延伸与具体化，材料构思好了、设计好了，才能按图操作，把材料的框架、观点、内容、体系建起来，最后形成一篇得到认可的高质量的材料来。

（三）既清楚又明白才能写出好材料

材料写作前，把问题想清楚想明白，才能写出高质量的材料。具体来说：

1.把意图想清楚

写材料主要是按照领导需求写，领导需要的材料要表达什么样的意图，这是首先要清楚的。其次，要清楚以什么形式发文；发给谁；材料的主要内容写什么；其他还有什么特殊的要求。如果做不到这一点，那写出来的文章就难以符合领导的需要，自然也就失去了价值。所以，写之前一定要把领导的精神、意图领会好，这样才能“量身定做”，确保不跑题、不偏题。我的经验是：要想清楚领导的意图，一方面自己多揣摩，设置一个场景，想想作为领导该怎么去想、怎么去讲，领导通常遇到这种情况是怎么处理的，以前有没有可以借鉴的；另一方面，有机会要多与领导交流，尽可能得到更多信息，帮助自己更准确、深入地思考。

2.分析思考要清楚

材料写作选材用料关键在分析。有分析才能选择。材料反映的情况是错综复杂的，往往真假相间，精粗并存，表里难分，彼此相关，必须进行去伪存真，去粗取精，由表及里，由此及彼的分析改造。玉不琢，不成器。许多人装订了一本本素材和资料，但不去分析研究，派不上用场，或不得其用，或失去时效，积累了又有什么用处？要分析弄清事物之间的复杂联系，才能找到规律，正确反映规律。要分析所掌握素材和资料的典型性，即在某种范围内的普遍意义，要善于分析素材和资料的代表性和价值，站得高，看得远。要分析材料的真伪，去伪存真。无论面对多么复杂的问题，只要出于公心，做到“兼听”，就不难办到这一点。要分析素材和资料的内在价值、分量、意义，发现新情况、新问题，善于从常人不以为意的现象中发现有重大价值的东西，善于从表象看到实质，从个别看到一般，从平凡发现伟大，从现在预见未来。总之，学会分析素材和资料，才能学会识别素材和资料，在平常中发现不平常。进一步说，只有学会分析素材和资料，才能学会选择素材和资料、提炼素材和资料，使具体上升到抽象，由感性上升到理性。

3.把主题想清楚

材料的主题是通过各种具体素材和资料支持、丰富和完善的。各种素材和资料与主题内在联系的关联度高低，对表现主题有很大影响。因此，对素材和资料要进行分析综合、抽象概括，注意向深处开掘，尽量挖掘出事物最本质的东西，对事物要着力探求其思想意义，要在事物所显示的多方面中找出最主要最深刻的方面。这个过程就是对主题的深化

的处理。主题确立以后要讲究深度，即立意要高。务虚，就要把话说在点子上，一针见血；讲实，就要把怎么办说清楚，拿过来就能干，有操作性，切忌在半空里论过来、议过去，主题散而不清。这就要求笔杆子要具有较深的思想理论功底，有较高的政策水平，有较强的逻辑思维能力，能透过事物现象看到本质，加强对客观事物的深刻理解，掌握、理解党的路线、方针、政策，素材和资料积累丰富并能熟练地掌握写作技法。

4.把架构想清楚

整篇材料应该如何设计、如何架构，如何形成一个结构紧凑、观点明确、内涵丰富、逻辑严谨的文章框架？材料要体现和包括哪些主要内容？这是在写之前必须考虑清楚的。否则，没有形成架构就动笔，只能是写到哪儿算哪儿，难以成为一篇高质量的材料。

5.把核心观点想清楚

材料的核心观点是什么？要表达什么样的主题？需要解释或说明哪些问题？这是在写之前必须想清楚的。如果写之前不明白文章要表达什么样的主题和核心观点，那写出来的材料必然是中心思想模糊、观点不明确，根本不可能是合格的文字材料。想清楚核心观点，关键是要抓住问题的本质，用高度概括、凝练的语言把要表达的意思清楚、有条理地体现出来。

6.把重点、难点想清楚

材料的重点是什么？难点在哪里？重点应该如何突出？难点如何突破？这些都是在写之前必须考虑清楚的。如果写的时候都不知道材料的重点和难点，那就会眉毛胡子一把抓，重点不突出，难点无法有效解决，写出来的文章质量肯定高不了。要想清楚重点，必须学会抓住主要矛盾，明白哪些是最主要的，哪些是相对次要的，一般来讲，重点就是要强调和突出的；想清楚难点，就是要知道写作中可能遇到的瓶颈是什么，采用什么样的办法去克服。

7.把亮点、创新点想清楚

笔杆子所写的每篇材料都应该有其亮点、创新点，如果没有，那材料自然暗淡无光，难以获得认可。而要做到这一点，则要求在写之前就

把材料的亮点和创新点想出来，免得写的时候再去想。要想清楚亮点和创新点，必须大胆创新，敢于突破常规，想出能打动人、体现材料鲜明特色的东西来。

8.把业务知识弄清楚

不仅要清楚写作有关业务方面的材料，还要熟悉相关业务，尤其是一些业务术语，不要说外行话。一个知识面狭窄的笔杆子，是写不出让领导满意的材料的。因此，笔杆子要尽可能通晓各方面的知识，不求成为全才或各方面的专才，但从实际出发，尽可能拓宽自己的知识面，打好坚实的知识基础，并有必备的合理的知识结构。

由此，我们可以看出，想明白想清楚，才能写明白写清楚。想明白了，基本上意味着文章成功了一大半。当然，写文章并不只是把在头脑里的思想输进电脑、印到纸上去那么简单，要在想明白的基础上把文章写明白也并非易事。如果说想明白是设计、策划的话，那么写明白就相当于组织实施。要做到写明白，第一，要表达准确，要把意思写准，不能曲解或误解文章必须要表达的意图；用语要准确，语言要恰如其分，明白无误地把意思表达出来，不走样、不走调、不跑题。第二，要简明清晰、层次清楚、逻辑严密，有总有分、有主有次、有前有后，不交叉、不重叠。第三，要反复锤炼。文章无论在写的过程中，还是写完之后，都要反复斟酌、推敲，看这样写对不对、准不准、妥不妥，能否找到更好的表达方法。

正所谓“言之有理、言之有物、言之有文、言之有序”，或谓“凤头、猪肚、豹尾”。凤头，就是文章开篇一定要漂亮；猪肚，就是文章一定要言之有物，内容充实；豹尾，就是结尾一定要干净利索，像豹尾那样有力。

言之有理	即文章的“主题”	即公文的“主旨”
言之有物	即文章的“材料”	即公文的“材料”
言之有文	即文章的“语言”	即公文的“语体”
言之有序	即文章的“结构”	即公文的“格式”

当然，想明白并不代表能写明白，只有在想明白的基础上进一步掌握写作规律，按照写作要求来组织文字，做到观点和材料的统一，那样写起来才会水到渠成、瓜熟蒂落，也就容易写出好作品。

三、“吹”路子

“吹”路子就是构思。构思实际上从领会领导意图和准备材料时已在不断进行，只不过是清晰的、大概的、粗略的、把握不大的，有时甚至是主观设想。随着对上头精神和下头情况的不断吃透，观点和材料的不断分析，思想火花的不断撞击，对所要写的公文材料的内容在头脑中就会逐渐明晰、完善和接近实际，原有的认识会产生飞跃，甚至有时会改变原来的思路。

从某种意义上说，材料是集体智慧的结晶。因为从材料的组织、修改、完善，都离不开大家的指点和帮助。特别是在构思材料、形成材料路子的过程中，笔杆子必须主动找大家“吹”路子，以便从中汲取营养、受到启发。“吹”路子的形式主要有以下几种。

（一）主动找有关领导“吹”路子

笔杆子要根据上级的要求和安排，紧密联系实际，设身处地想领导所想，急领导所急，站在领导的立场和角度去审时度势，谋划运筹。因而，在写作大型文字材料前，可以把自己的想法和思路，向领导汇报，听取领导意见建议。同时还要动用自己的资源和储备，无私奉献，以求锦上添花。只有这样，才有可能满足领导的需求，跟上领导的思路，写出具有真知灼见，而又为领导所认可的材料，实现由被动适应向主动适应的跨越。

（二）找有写作经验的同志“吹”路子

材料的路子在脑海里基本成形后，要把领导意图、自己的想法和所掌握的素材提供给大家。让大家围绕自己所提供的内容去思考、构思材料，从中汲取正确的意见，为我所用。这一方法适合自己把握比较大、材料难度比较小的时候。

（三）部门领导组织大家集体“吹”路子

对一些涉及单位整体建设的大材料，写作时往往难以把握，特别是内容了解不全、路子难以确定时，有时可能是一盆糍糊、理不出头绪来。碰到这种情况，就要主动跟领导汇报，建议领导组织机关人员集体

研究。人员组成必须是一些有写作经验的同志，一般以3至5人为宜。“吹”材料路子一般需要经过三五个回合，首先把问题抛给大家，让各自思考一条路子；然后再召开碰头会，进行共同磋商，从中归纳出比较好的材料路子。这样“吹”出来的材料路子，由于集中了大家的智慧，往往比一个人苦思冥想出来的材料路子要强得多。

四、明套路

任何文字材料都有一定的基本套路。尤其是大型公文材料的写作，既要有思路，也要有套路。严格意义上来说，套路其实也是思路。我们在材料写作中，要学会先把握基本套路，比如，根据主题思想，怎样提出问题，怎样论述问题，怎样联系实际，怎样提出对策，怎样行文叙述，怎样过渡衔接，都有一定的套路。我们掌握了基本套路，在此基础上，再有所创新。

（一）主题思想要明确

我们在领会了领导的意图后，思路首要的就是要科学确定材料的主题。主题是材料的灵魂，也是材料所要表达的中心思想。确定材料的主题，重点从以下六个方面来考虑：一是根据领导的意图而定。领导关注的是什么问题，需要解决什么问题，需要阐述什么观点，需要达到一个什么目的和效果，弄清楚领导的这些意图后，方可确定文章的主题。二是根据上级的工作部署和形势发展需要而定。比如传达贯彻上级会议精神，部署当前和今后一个时期的工作，就要按照会议的精神以及形势发展的需要来确定文章的主题。三是根据现实工作需要而定。如各级各部门经常召开的经济形势分析会、工作座谈会、各种阶段性的工作会议，都属于这种情形。即着眼于现实工作中必须解决的实际问题，确定文章主题。四是根据会议活动的议题和要求来定。领导参加各种会议、活动，通常情况下要发言讲话。如何讲、讲什么？必须要按照会议议题和活动的要求来定，选准合适的角度，结合部门的工作实际来确定发言的主题。五是根据不同的受众而定。俗话说，到什么山唱什么歌。材料也要因人而异，根据不同听众或读者来设计适当的主题。比如参会的对象是普通的老百姓，讲话的主题就要围绕群众的需求，回应群众的关切，帮助解决面临的问题。六是根据领导的身份、职责分工而定。比如领导发言稿、署名文章主题的设计，就必须符合领导的身份和职责，不可越权越位。

（二）提出问题要尖锐

材料所提出的问题必须有很强的针对性，确实是现实中存在的突出问题、难点问题，充满时代感。一是牢固树立“正视问题是境界，解决问题是能力”的观念，勇于直面矛盾和问题，这是个胸襟和气度问题。

二是科学分析单位建设的总体情况，善于透过复杂的表面现象，抓住事物的本质和规律，这是个方法和技术问题。三是辩证认识事物的主要矛盾及其主要方面，牢牢把握问题的症结，这是个眼光和水平问题。总之，提出问题的角度和方式，也就是材料的“题眼”，一定要夺人耳目，让人有看下去的想法。

（三）论述脉络要清晰

文字材料作为思想的物质载体，行文的逻辑性一定要强，力求水到渠成、顺理成章之妙。一是在思考问题时，要按照三段式，即“是什么、为什么、怎么办”，或“提出问题、分析问题、解决问题”的顺序展开。二是在结构安排上，不论是采取并列式，还是递进式，抑或是总分式、分总式、总分总式的模式进行，一定要按照一、二、三、四，（一）、（二）、（三）、（四）的顺序，一目了然，层次分明。三是在叙述手法上，要前后连贯、重点突出、详略得当，忌前后矛盾、左右交错、含混不清。

（四）联系实际要紧密

论证过程要紧密联系实际，这是把文字材料写实的关键一环。总的要求是“吃透上级的，摸清下级的，参考旁边的，形成自己的，变成大家的”。一是特色鲜明。让人一看就知道是某某单位，而不是其他的单位；是为解决此问题的，而不是解决彼问题的。二是具体深入。一具体就深入，一深入就具体。不能既可用于这个单位，也可用于那个单位；既适用于A问题，也适用于B问题；既可以说是几年前的，也可以说是几年后的。三是注重创新。既要联系实际，又要与时俱进，勇于提出新观点、新办法、新对策，忌做花样文章，说一些永远正确的废话，或人云亦云，全没自己的主张。

（五）措施对策要可行

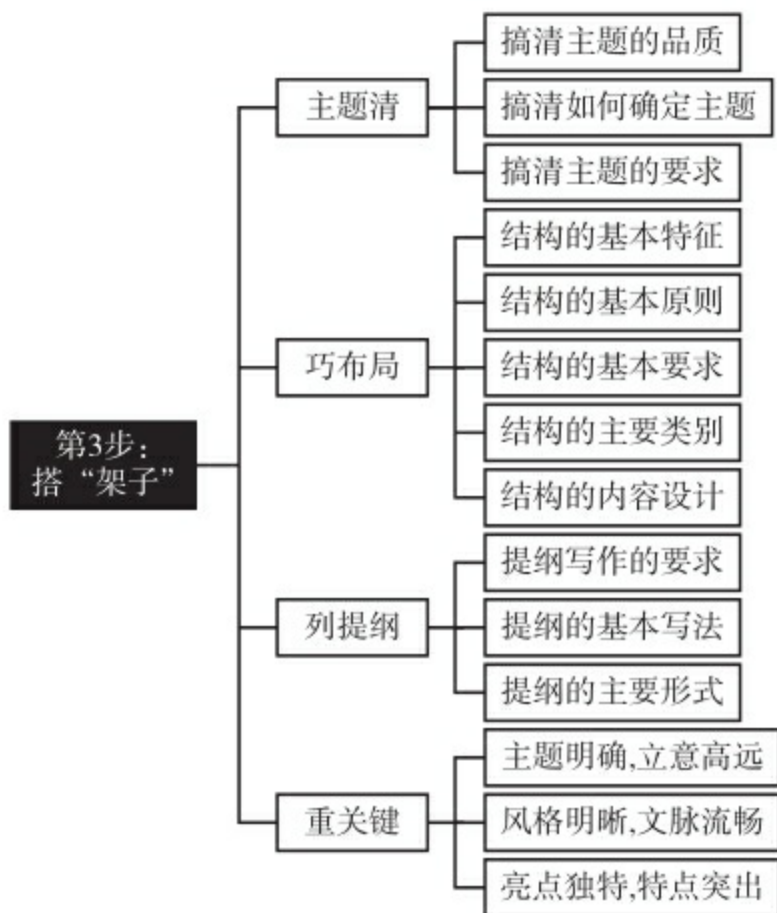
文字材料是为解决某一问题而作的，必须提出操作性较强的措施和对策，不能只有“分析问题”这个上篇，没有“解决问题”这个下篇。一是观点要鲜明。提倡什么，反对什么，要态度鲜明。二是立意要高远。对老问题，要有新办法；对新问题，要有好办法；要多出真招，不出损招；要实在管用，不空对空。三是措施要具体。干什么、谁来干、怎么干，目的、意义、手段，搞什么活动、做到什么程度、达到什么效果，

讲得清清楚楚、明明白白。四是振奋精神、鼓舞士气。提出的对策切实可行，发展的前景又一片光明，确实鼓舞人、激励人，不可死气沉沉、毫无生气。

（六）材料语言要鲜活

文字材料不仅要写实，还要写活，忌满篇八股文，干瘪无味；东抄西凑，没有特色语言；板起面孔充圣人，满口都是大道理，令人生厌。一是区分场合，在书面报告中，要多用专业术语；在口头发言中，要多用生活语言。二是适当引用俗语俚语、名人名言、典故事例、逸闻趣事，以增强趣味性和可读性。三是讲究文采，可采用对仗、排比、比喻、设问等修辞手法。四是自然生动，娓娓道来，如一家人聊天，老朋友叙旧。总之，要让人看了，如饮醇酒，历久弥香，回味无穷。

第3步 搭“架子”



当我们理清了思路，构思比较成熟的时候，就要静下心来根据材料写作目的和所占有的材料来安排结构，确定层次，拟出比较详细的写作提纲（细纲）。这就是我们常说的搭“架子”，列提纲。

搭“架子”，就是给文章搭起框架，也就是谋篇布局。我们在进行大型文字材料写作时，要根据主题迅速理清写作思路，就必须在脑中对整篇文章有一个大体的框架。这个大体框架围绕主题形成，由材料开头延伸形成。这个架构包括构成文章的开头、经过、结尾三大部分，它是对材料各个段落的安排。毛泽东同志就曾指出，写文章要讲逻辑，就是要注意整篇文章，整篇说话的结构，开头、中间、尾巴要有一种关系，要有一种内部的联系，不要互相冲突。这是对谋篇布局提出的基本逻辑要求。

一、主题清

古人讲：“凡作传世之文者，必先有可以传世之心。”要写出能流传于世的文章，作者必须首先具有能够流传于世的思想。主题就是一篇文章所要表达的中心思想，也就是文章全篇所围绕的主要问题。主题是公文材料全部内容的核心，是统率全文、贯穿首尾的，是材料的生命和灵魂，对写作成败具有决定性的意义。因此，我们在谋篇布局前，首先要确定好材料的主题，这是保证公文材料写作成功、避免大返工的关键性环节。

其实，我们在理“路子”时，已经明确了材料的主题。这里之所以不厌其烦地再强调一次，就是因为明确主题太重要了。如果主题不明确，主题不鲜明，再好的结构也是无用的。有了主题，才能统率内容，派生观点，引领全篇，照亮方向，指引人们朝着一个共同的目标而奋力前行。

主题决定了结构的形式。任何一篇文章都不可能没有主题。小说有主题，诗歌有主题，戏剧有主题，即使是所谓“散文”，也强调形散而神不散，虽海阔天空汪洋恣肆而不离其“宗”，这也是主题。大型文字材料由于其必须具有的指向性和实用性，当然更离不开主题。其表现形式，或为行动纲领（如“沿着中国特色社会主义道路奋勇前进”），或为战略目标（如“为建设富裕和谐壮美的泰安而努力奋斗”），或为理念引领（如“解放思想是加快发展的‘头道工序’”），或为工作要求（如“政府工作必须注重执行”），如此等等。一句话，有了明确的主题，文章就紧凑而鲜亮；没有明确的主题，文章就散乱而暗淡。

（一）搞清主题的品质

1.方向要端正

就是要符合党中央、国务院、中央军委的路线方针政策，坚持正确的政治方向；要符合上级党委和本级党委的决定、决议、工作部署及有关规章制度，坚持正确的工作方向；要符合马列主义、毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观和习近平新时代中国特色社会主义思想，坚持正确的理论指导。

2.立意要集中

一篇公文材料只能有一个主题，一个中心思想，不能搞两个中心，更不能搞多个中心。换句话说就是主题的立意不能散，要集中反映一个思想。有一个《罗丹的斧头》的故事很能说明这个问题。讲的是法国雕塑家罗丹把伟大的文学家巴尔扎克塑像完成后，感到很成功，最满意的是塑像的精神气质。于是连夜叫醒自己的学生欣赏他的得意之作。然而学生赞不绝口的却是巴尔扎克放在胸前的那双手。这使思想非常敏锐的罗丹意识到那双“完美的手”冲淡了他要表现的主题。于是拿起斧头毫不犹豫地砍掉了塑像的双手，从而突出了主题，大大增强了雕像的艺术感染力。因此，现在法国巴黎艺术馆陈列的那座巴尔扎克塑像没有手。雕塑尚且如此，公文材料的主题思想更应该高度集中。

3.思想要深刻

材料的主题不应该是对于写作对象表面直接的反映和一般的总结、概括，而应该是经过反复思考、深入挖掘、精心提炼的高浓度的思想结晶。这样的主题思想才能深刻地反映事物的本质，才能抓住事物发展变化的内在规律，从而将整篇文章的思想性和指导性提到更高的程度。

4.观念要创新

所谓创新，就是要使材料的主题跟上时代的步伐，充分体现时代精神，要体现新视角、新思维、新观点和观察新问题、解决新问题的新决策、新方略。

（二）搞清如何确定主题

一个好的主题，要从深入实际的调查研究中来。一个好的主题不是在头脑里固有的，也不是上级领导交代写作任务时就给定好的，而是参与写作的同志深入实际在艰苦细致的调查研究中逐步形成的。一般情况下，领导给机关交代写作任务时，往往是粗略地说一说总的意图、大体方向、主要问题和个人初步想法，不可能讲得很明白很准确。主题的最终确定，还需要笔杆子在调查研究中深入挖掘、反复提炼。

一个好的主题，必须完整准确地体现领导意图。我们在确定主题时，不要唯上，要唯实。既要认真深刻、完整准确地领会领导的思想和意图，又要敢于以充足的事实为根据突破领导的思维定式，弥补领导思维中的缺口。当然，这种“冲破”和“弥补”不是那么容易做到的，要有勇

气和智慧，用脚踏实地付出一份艰辛，做出一番努力，站在全局的高度，进行一番辩证的思考。

一个好的主题，是在反复的讨论中产生的。我们在确定和提炼主题时，不要一个人关在办公室里冥思苦想，要集思广益，和大家在一起搞大讨论，甚至大辩论。有些好主题、好思想是在大家不带任何框框的“争争吵吵”中产生出来的。不少同志在写作实践中可能都有过这样的经历。

一个好的主题，是在日积月累的“灵感”中产生的。锲而不舍，深思熟虑，如痴如醉，从“灵感”中也能产生出好主题、好思想。这种“灵感”虽然不常见，但一旦出现则会产生意想不到的效果。看起来这似乎是一种偶然现象，其实这也是人的思维从量变到质变实现思想飞跃的必然结果。当人们对某一事物的思考达到如痴如醉的程度时，往往会突然冒出一些“思想火花”，及时抓住，就能产生一个很好的主题。

（三）搞清主题的要求

1.要站得高

“文似看山不喜平”。一篇好的材料，需要笔杆子具备前瞻性的思路和眼光，具备开拓创新的意识和气度，具备把握全局与选择目标的水平和能力，以形成独立之见，超越平庸，不能就事论事，要善于从长远、从根本上看问题，具有登泰山而小天下的气魄。很多材料平淡乏味的主要原因就在于作者局限于自我的狭小天地，停留在描述工作的一二三四、空话套话上，使得材料流于平淡，流于“小气”。材料撰写，特别是政治性、政策性较强的材料，一个题目，从不同角度会得出不同结论。比如，计划生育要不要放开的问题，从个人角度看是一回事，从一个省、一个市角度看是另外一回事，从国家角度看又是一回事；从当前看是一回事，从长远看又是一回事。要做到立意高远，才能正确认识、处理材料要解决的问题在全局的位置和可能带来的影响，才能推动和促进问题的解决。所以，我们撰写大型文字材料，要能从宏阔而高远的视野出发，要能追求更高的精神、价值、情感，要尽量用世界的、长远的、全局的目光去审视工作、事业和政策，不就事论事。在审题立意上，由低级到高级，由浅到深的大致顺序是：自我—单位—全局；当前—近期—长远；家庭—社会—国家；等等。当然，我们要求材料撰写的立意要高，是建立在科学发展、实事求是的基础上的，不是任意拔高，说空话套话，不能把蚂蚁说成大象，把树木说成森林，要恰到好处，中肯适

当。

2.要立得新

我们大家平常读书看报，最不喜欢的就是那些人云亦云、毫无新意的文章，即使看了印象也不深。要使我们所撰写的材料得到领导的认可，就必须在“新”上下功夫，以“新”取胜。要善于运用战略思维、发散思维、求异思维、逆向思维，多角度思考问题，能够在人尽皆知、普普通通的现象中发现创新点；或者跳出老思路，寻找反映材料的新角度；或者用新的方法做出新的概括，提出前人未曾提出的新见解；或者避热就冷，在常人想不到的地方产生新观点。特别是平时给领导写讲话稿、每年的工作总结报告，都要寻求新的角度，用新材料，出新观点，有新语言。

3.要想得深

简而言之，就是要能“见人所未见，发人所未发”，写出“人人心中皆有，人人笔下俱无”。要尽量透彻地揭示出事物的本质，使材料表现出深刻的思想性和理论性，使读者能够受到最大的感染和教育。主题的深刻，并非仅在于材料重大与否，关键取决于作者认识事物的深度。要正确运用马列主义的立场、观点和方法来思考、分析和解决问题。恩格斯说：“一个民族要站在科学的最高峰，就一刻也不能没有理论思维。”理论使人深刻，使人清醒，使人坚定。深厚的理论基础是保证材料主题深刻的前提。我们只有具备了良好的理论素养，才能形成科学的世界观、价值观；才能在立意和行文中透过事物的表面现象，洞察其本质，把握事物发展变化的内在联系和规律，提出用于实践、指导实践的真知灼见和方法。

二、巧布局

布局，就是先写什么，后写什么，把文章的结构想清楚。

清代诗人袁枚在《随园诗话》中有“着意画资妙选材，也须结构匠心裁”。在精妙选择题材的同时，在结构安排上要独具匠心，精心构思。在文章的中心确定之后，要下一番大的功夫进行结构的设计和规划，这是作文之人自古已然的事。公文材料的写作也是如此。

结构，即文章的组织方式和内部构造。安排结构的基本规律是材料与观点、论据与论证都要围绕主题进行，服从表达主题、突出主题、说明主题的需要，如同“轮辐向心”，像自行车的车条都连向车轴一样。

结构的作用是把文章中各个要素通过某种方式联系在一起，进行梳理，使之排列有序、主次分明，符合各个要素在文章中发挥作用的需要，符合事物发展的一般规律，使之能在最佳位置，采取最佳方式发挥各自在材料中的作用。如果说主题和素材是解决文章“言之有理”和“言之有物”的问题，那么结构则是解决文章“言之有序”的问题。

因而，我们在安排材料的结构时，要考虑到以下四点：一是全面考虑阐述问题、分析问题、解决问题的需要。二是层次段落要围绕主题，按照表现事物本质和特征的需要来安排。三是条理清楚，方便表述，符合人们的认识规律，便于阅读、领会和接受。四是各部分、各层次之间有正确、严密的逻辑和照应关系，通篇浑然一体。

（一）结构的基本特征

一般来讲，好材料的结构应该具备以下几个特征：

1.观点鲜明、思想深刻

我们在谋篇布局时，必须把一些重要观点直接亮出来，把一些深刻的思想写出来，这样就能让领导和受众明白文章要表达什么观点、有哪些出彩的地方。

2.层次清楚、结构合理

我们在谋篇布局时，要有严密的逻辑性，全面把握内在联系，进行合理的安排设计，每个部分的比例要科学合理，如果逻辑混乱、层次不清，那照此写出来的文章自然也不可能好到哪儿去。特别需要注意的是，同级标题之间应尽量避免交叉重复，并要有非常清晰的界面，否则行文时素材就很难切开。

3.言之有物、内容丰富

我们在谋篇布局时，要把文章表达的主要内容都体现出来，让人看了提纲就知道写了些什么，因此提纲最好写得详细点，至少写到三级。

4.文脉畅通、前后呼应

我们在谋篇布局时，不仅要讲究严谨、条理，还要求逻辑连贯、文脉通畅，无论是递进关系、转折关系，还是并列关系，都要有内在的联系和前后呼应，不能前后跳跃，隔隔断断。在结构上、表现形式上要有明显的层次感，让受众知道事情的来龙去脉。如由于什么原因，出现什么现象，将导致什么样的后果，该采取什么样的解决办法；或为了达到什么样的目的，要采取哪些行动；或者为了贯彻上级精神，采取了哪些措施，措施之间的关系是怎样的；要一环套一环、一句接一句、一层推一层。各层次之间、各段落之间以及层与段之间，逻辑连贯，有过渡，有照应，浑然一体。

5.语句准确、高度凝练

我们在谋篇布局时，要把提纲写得凝练，一般各级标题的语言都概括性强、内涵丰富，给人以想读下去的欲望，如“取得新成效”“迈上新台阶”“获得新突破”等。

6.力求工整、对仗严密

我们在谋篇布局时，大小标题最好是用同一个词语来统一，语句整齐、醒目、响亮。如用几个“着力”“在……上狠下功夫”“紧紧围绕”“三个必须”等。

（二）结构的基本原则

1.遵从规律，顺理成章

安排结构必须正确反映客观事物的规律和内在联系。一切文章都是现实生活和客观规律的反映，现实生活和客观事物虽然曲折复杂，变化多端，但它们仍有其内在联系和固有规律。我们对这些“规律”和“联系”认识得越清楚，越透彻，反映起来就越清晰，越有层次。所以说，结构的形成一般与笔杆子的认识过程、反映过程基本上是同步的。如，一个问题总有内部的矛盾，认识、解决一个问题，就有一个观察矛盾、揭示矛盾、处理矛盾的过程，因此“提出问题—分析问题—解决问题”就成为议论类文章结构的逻辑顺序。所以，材料的具体结构无论怎样变化，都必须遵循事物的发展规律和内部关系，“顺理”才能“成章”。

2.服从主题，服务主题

如同打仗一切是为了完成作战任务，争取胜利，写作中安排结构一定要服从主题，服务主题。刘勰在《文心雕龙·附会》中指出：“凡大体文章，类多枝派，整派者依源，理枝者循干。是以附辞会义，务总纲领，驱万涂于同归，贞百虑于一致；使众理虽繁，而无倒置之乖；群言虽多，而无棼丝之乱。”这里明确指出，为主题服务，既是安排结构的目的，也是安排结构的依据。

3.适应文体，把握特点

这一点比较容易理解。结构与文体的关系十分密切，由于不同文体都有各自不同的特点和作用，反映事物的角度、容量和表现形式等都有所不同，写作中就必然体现出不同的框架和结构。比如，即使是反映同一个内容（同一项工作），工作总结的结构层次是评价总的工作形势—工作开展的成绩、特点—工作开展的经验体会—工作中存在的问题—今后的任务和要求；而事迹经验的结构主要框定在了“工作开展的特点和主要方法”上。因此，我们要加强对各类文种结构的特点的学习理解和把握，在实际写作中合理遵循。

4.多姿多彩，富于变化

各种公文材料虽然有一定的结构形式，但并不是说有一个固定的模式。大千世界，变化无穷。各种事物千姿百态，各呈异彩。即使最简单的机关应用材料，也不是单一的、程序化的。我们在具体确立结构时，从内容到形式，都应该有它的特点和个性。这正像世界上没有完全相同的树叶，没有两张完全相同的面孔一样，每篇材料的结构也应是不可重复的。只有富于变化，文章的结构才能出新、出奇。结构多姿多彩，才

能更好地表达复杂的内容，更有吸引力。写作，是一种最富于创造性的劳动，不仅不能踩着别人的脚印走，也不要总踩着自己的脚印走。追“新”求“变”是写作事业发展的动力。如果把写作程式化规定为“八股调”，那就违反了写作的初衷。

（三）结构的基本要求

材料是一个完整统一的有机体，所以结构中的各要素都必须相互联系、相互制约、相互依存，凡多余的、残缺的、支离破碎的成分都应当剔除。结构的基本要求是：

1.自然和谐

是指结构布局顺理成章，行止自如，没有人工雕琢的痕迹，更不是牵强附会地生拼硬凑。正如苏东坡所说：“常行于所当行，常止于不可不止。”

2.完整圆和

是指结构布局匀称饱满、首尾圆合；文章各部分内容充实、衔接紧密，没有七零八落、残缺不全的弊端。首先是要完整，材料要做到开头部分、主体部分、结尾部分齐备，不可无故残缺。就是朱光潜先生所说的“有头有尾有中段”。其次是要饱满，材料的各个部分要相对饱满，不能干瘪空洞，给人局部残损的感觉。其三是脉络畅通，贯穿首尾，如有文气不能串联的地方，形成脱节断气，也会影响文章的圆满。这就是朱光潜先生说的“有一股生气贯注于全体”。在艺术创作中，有“只写残缺不写全”的说法，讲究点到为止，留下一些空白由欣赏者来填补，反而能更好地调动读者进行审美再创造的积极性。但是，这一做法在公文材料写作中不宜采用，公文的内容要求明确、实在，不能采用虚实相生、意到笔不到的写法。否则，将会给落实处理带来许多不便。

3.相互连贯

公文材料的各个部分之间，在内容上要相互连贯，井然有序，在语言形式上要有紧密的衔接和合理的过渡。一篇公文材料，不会是一个混沌的整体，必然是由若干层次构成的。开头、主体、结尾，就是公文材料的三大层次。其中，主体部分通常也不会只有一个层次，而是由既互有区别，又互有联系的几个部分组成。这些层次之间，不管是在内容上

还是在文气上，都要有内在的联系。在外部的语言形式上，不管采用序号衔接还是采用自然过渡，也都必须自然流畅。

4.逻辑严谨

是指结构精严缜密，无懈可击。表现在文章的内容上是严密的，没有挂一漏万、顾此失彼的情形；组织上是严密的，没有颠三倒四、破绽百出的现象；判断推理是严密的，没有以偏概全、自相矛盾的现象。材料的各个部分之间有严密的逻辑联系，既不能出现前后内容互不相干，也不能出现前后内容相互矛盾的现象。这些问题都属于逻辑混乱，结构不严密。材料的部分与部分之间，或呈现因果关系，或呈现主次关系，或呈现并列关系，或呈现表里关系，各部分互相弥补、互相协助，而不能互相矛盾、互相拆台。

5.整体统一

是指结构的形式和谐，脉络清楚，文气贯通，文章浑然一体。要具有环环相扣、牵一发而动全身的特点。注意上下文要连成一体，材料的各部分在内容上与脉络上要相互贯通，协调一致，从开头到主体，从主体到结尾之间，要有紧密的衔接和合理的过渡，自然形成一个整体。各部分之间没有前后割裂之感，没有上下怪异之病。

以上就是结构的原则和要求，我们只有了解了这些，“打起仗”来才会有所遵循，有所规范，有所牵引，就会沿着正确的轨道，向着胜利前进。

（四）结构的主要类别

机关公文材料写作不同于艺术创作，可以采用情感走向式、意识流动式、两条主线式等方式来确立结构，可以凭作者主观意向构思文章，机关公文材料构思要求必须符合党的路线方针政策和上级精神，必须符合事物发展的一般规律和内在关系，必须具备指导性。主要有以下几种确立结构的方法：

1.时序式

这种方法，即反映材料的思想体系是纵深发展的。

一是按时间前后顺序安排的纵式，如我们写的大事记，就是按时间顺序安排的纵式结构。

二是按事件发展过程安排的纵式，如专项工作进度情况报告、专题调查报告等，多采用这种安排。

三是按事理层次安排的纵式，即按照事物的内在联系分层次地组织结构，如主从、因果、总分、种属等关系，在报告、方案、会议纪要等文体中，多采用这种形式。

在按纵式结构安排文章层次的时候，最容易犯的一个毛病就是记流水账。因为这种结构的文章，要按时间顺序或事情发生的先后来安排段落，容易把一段时间里前后发生的事情不分巨细地都记叙下来，把事情的过程和事理层次都毫无遗漏地重述一遍，这样，不但材料必然写得过长，而且也会冲淡中心，不能反映事物的本质。

时序式是以事物的发展顺序、解决问题的步骤等为依据，一个层次就是一个阶段、一个步骤。采取这种结构的优点是有助于探索每个阶段、步骤的特点，揭示出每个阶段、步骤的经验教训或有待解决的问题。连贯起来，可以展现其发展变化，使整篇材料连贯自然，具有清晰明朗的时空感。

在运用此种方法确立结构时，尤其要注意不要走进“前者前、中者中、后者后”记流水账、呆板阐述的误区，同样要讲究起伏变化，要把所写内容采取优化组合的方式分配到各个层次当中去，使结构尽量灵活多变。

2. 并列式

按素材的性质归类，即把同一类型的素材归为一类，各层次之间形成横向并列的关系，分别从不同的侧面、不同的角度，表现工作状况，或揭示观点，或展现经验等。

这种方式的优点是：每个层次都相对独立，每个层次平起平坐，没有更多的牵扯，利于独自表达丰富的内容。这种方法使思路在横向上向左右拓展，使材料表达更具广度和深度，在机关公文材料中比较常见。在并列式结构安排材料层次的时候，最容易犯的一个毛病，就是把认识对象或记叙主体的一切属性或一切方面不管有无需要，都像开中药铺似

的列举出来，因而在材料的体例上，容易出现一个近乎畸形的大肚子，使人读后得不到要领。

综合性工作总结、调查报告、工作会议纪要、讲话稿及内容复杂一些的公文，常用这种结构形态。这种分层并列，即将所叙之事、所言之理、所发之论，以一篇公文的主旨，即它的基本观点、中心思想为“轴”，分作几个角度即几个层次相对并列展开，在每一个层次的上面，通常或是有一个独立的小标题，或用（一）、（二）、（三）展开。这种结构形态，很像一个折扇展开后的半圆形扇面，又似“孔雀开屏”，它所反映的公文思想是横向展开。例如毛泽东同志的《湖南农民运动考察报告》《中国的红色政权为什么能够存在？》等文章，就是采用这种结构形态的。

3.时空交叉式

这是一种把纵式与横式结构结合起来，纵横组织材料的方法。这种结构形式相对来说比较复杂，一般多用于表现事物多样的、交叉的、互动的内部关系。这种结构方法，容易立体地揭示事物，多角度、多方位考虑问题。

总体上说，这种结构比较复杂，我们要在学习实践中逐步体会把握。

4.递进式

这种结构方法是按事物内部联系来划分层次，各层次之间组成层层递进或相互作用的关系，是循序渐进式地铺展开来的。这种方式反映了人们认识事物的思维进程和思维方式，使材料的表达具有很强的逻辑性。这种结构的具体形式也是多种多样的：有的从“摆出事例—分析实质—带来启示”来安排层次；有的按“提出问题—分析问题—解决问题”来展开；有的按“现状—原因分析—出路对策”来划分层次；有的按“是什么—为什么—怎么做”的顺序来安排；有的按事物发展规律和内部相互联系的几个方面，采取“由表及里、由简到难、由小到大、由浅到深、由低到高、由轻到重、由窄到宽”逐步分析、解决问题的方法来安排层次，一步一步地加以表达。下一个层次是上一个层次的持续与发展，上一个层次是下个层次的基础与前提，形成步步进逼的局面。这种结构形态的优点是循序渐进，步步深入，顺理成章，合乎自然等。

机关公文材料写作中确立结构的方法还有很多，可以说是多姿多彩，如：撮要分条式——“天鹅下蛋”；篇段合一式——“单枪匹马”；条项贯通式——“一字排列”；文中有文式——“枪里加鞭”；章条款分列式——“下楼梯”；正反对比式——“泾渭分明”；问题相扣式——“珠联璧合”；等等，限于篇幅，这里就不再一一分析了。

（五）结构的内容设计

1. 开头和结尾

开头，是公文材料的起始段落，简洁地概括主要内容，以使受文者一目了然地了解公文材料主题，及时快捷地阅读和处理公文材料。开头是公文材料结构的起点和入笔处。好的开头，不仅是全文思路展开的关键，而且也是领起全篇的序幕，能显示出事物发展的内在脉络，为全文定下“基调”。写开头时应做到：一要从公文材料结构的全局出发，与下文衔接自然，格调一致；服从主题的需要，紧扣题意，尽快入题。二要新鲜、生动，富有吸引力，启发受文者思考。三要言简意赅，凝练明晰，以较少的文字表达丰富、明确的内涵。

结尾，是公文材料的收束段落。公文材料结尾一般要与其开头相呼应。结尾要求自然、简练、直接，言止意尽，不需要留有弦外之音。结尾是结构布局的一个重要组成部分。好的结尾可以起到或总结全文、深化主题，或反扣全文、深化理解，或首尾照应、揭示主题，或提出希望，鼓舞人心等作用。文种不同，其开头结尾亦有所不同。

2. 观点和材料

要用观点统率材料，材料论证观点。对材料要进行剪裁，取其最典型最能说明问题的部分来论证观点；对材料要进行分析，从分析中揭示出材料与观点的内在联系。论证的方法有分析、综合、演绎、归纳等，要根据不同的观点和材料选用不同的论证方法，不要通篇都用一种方法，使文章没有变化；也不要平均使用力量，对重要的或新的观点要多下些功夫，一般的观点简要论证或不论证。实际上许多公文尤其是下发的公文材料，在许多地方只讲观点，只讲怎么做，不过多讲为什么这样做，这并不意味着收集与整理材料白费了，因为观点必须建立在材料之上，观点的背后必须有材料支持，材料已经发挥了作用，只不过没在公文中显示罢了。这正好比大树长在地面，而支持它的根却在地下。

3.层次和段落

公文材料结构最基本的要求是做到层次清晰、段落分明。

层次，指公文材料的逻辑组成次序，也就是公文材料各部分内容表现的次序。它是根据事物发展的阶段性、客观矛盾的各个侧面以及作者认识和表达问题的思维过程，将公文材料划分成各个组成部分。这些组成部分反映了若干层意思，每层意思就是一个层次。层次又叫部分、大段或意义段，层次的基本类型及划分方法有：

（1）纵向层次。它是指公文材料层次以纵向形式展开，通常有以下几种：一是按公务活动发展的时间为序。即按照公务活动由先到后实施的时间顺序来划分层次，大多用于叙述人物经历或事件发生、发展的过程，以时间为“中心线”进行叙述。这类结构布局多用于汇报单项工作情况的工作报告、调查报告、情况通报、简报等公文的写作。二是以撰稿人的认识过程为序。这是沿着作者思想认识的发展过程来安排层次。它是作者在掌握了客观事实材料后，按照科学的“思维线”和特定的写作方法来进行的。该法多用于情况报告、调查报告等文种的写作。三是以逐层深入的论证为序。这种层次划分首先是提出观点和问题，然后分别举出事例，围绕中心论点或问题逐层深入地论证，最后达到问题的解决。该法多用于请示、报告、指示、计划、会议纪要、决定等公文的写作。

（2）横向层次。指公文材料层次以公务活动发展的空间地点的变换或以事物不同性质的分类来展开。常见的有以下两种方法：一是以空间地点的变换为序。这是一种主要以空间方位的变换划分层次的方法，大多用于叙述事物空间分布（事件发生前后的地点、环境、建筑物等），说明事物的形态、构造。二是以材料性质的分类划分层次。即将众多的材料按性质分类，相同的归在一个层次里，这类公文层次间的关系是并列式的。

（3）纵横向层次，或叫综合式层次。指公文层次以纵向和横向相结合的形式展开。这种划分层次的方法，是以时间推移为序，从纵的方向划分层次，把事件的发生、经过和结果告诉受文者，又以空间方位的转换为序，从横的方向划分层次，把同一时间、不同地点发生的各种事情告诉受文者。纵横式结构主要适用于内容非常丰富、问题头绪较多的一些大型综合性工作报告、调查报告、讲话稿等公文的写作。

公文中不同层次表达的其他常用方法有：一是使用逻辑小标题表达。例如，《中共中央关于加快农业发展若干问题的决定》的第一个层次即用四个逻辑小标题来表达：“统一全党对我国农业问题的认识”“当前发展农业生产力的二十五项政策和措施”“实现农业现代化的部署”“加强党和政府对农业的领导”等。二是使用数词表达。四级逻辑层次采用四种不同格式的数字，第一级：一、……第二级：（一）……第三级：1……第四级：（1）……三是使用词或词组表达。首先，……其次，……再次，……；第一，……第二，……第二，……；会议认为，……会议同意，……会议决定。……四是使用标点符号表达。如分号“；”表示复句中不同分句层次，破折号“——”表示分项陈述等。

段落，是公文材料结构的基本构成单位，又称自然段。其作用是表达思维进程中的间歇、转折。它既是连缀若干句子而成的、集中表达一层意思的话语片段，又是撰稿人根据自己的思路：由公文整体结构中析出的、处于由句子到篇章之间的一个不可缺少的过渡单位。一个段落一般表达一个意思，并尽量把一个意思在一个段落中表达完毕。划分好段落，一是能逻辑地表现公文的层次，使公文材料的脉络清晰；二是能起某种强调作用，引起受文者的注意；三是能使公文材料眉目清楚，有行有止，便于受文者阅读、思索和理解。

划分公文材料段落要求做到：单一、完整、清楚、长短适度。

常用的段落安排方法有：一是按类别分段，即将公文内容分成不同的类别，每一个类别独立成为一个自然段，其意义相对独立，各段落内容不得交叉或重复。通常将段落的中心内容概括成一个句子，称为主题句或段旨，并将其置于段落之首，以便醒目地揭示段落意义。二是按条款分段，即每一条款安排一个段落，条款内容之间不得交叉。常见于条例、规定、办法、合同、协议书等公文中。如《党政机关公文处理工作条例》中就采用分条列举的方法来交代公文种类、行文规则、收文处理、发文处理等各项内容。三是按操作步骤或程序分段，即将工作进展的每一个程序或操作步骤作为一个自然段，独立表达一定的意义。在科技类文件的写作中经常如此。如一份产品使用说明书就按其性能、操作、故障排除等工作流程中的具体操作步骤来安排段落。

公文材料的层次和段落之间是密切联系的。多数情况下，段落要小于层次，一个层次由两个或两个以上的段落组成，共同表达一个层次的意义。但有时一个段落就是一个层次，独立地表达一定意义。个别情况下，段落大于层次，如篇段合一式的段落就是如此。在安排公文材料段

落、层次时应根据实际需要灵活恰当地处理。

4.过渡和照应

作为公文材料结构的内容之一，过渡和照应是使公文材料上下文之间转换、衔接、贯通，以形成有机整体的重要手段。巧设过渡和照应，可使公文材料结构严密、脉络通畅。

过渡，指公文材料上下文之间的衔接和转换，具有承上启下的作用。它是连接层次、段落和语句之间的纽带。公文材料正文中各个部分之间的过渡承转应该力求做到自然、流畅，这就需要用一定的方法来联系和衔接各个段落和层次，这就是过渡的安排。

公文材料写作中过渡安排的常用方法有：

(1) 选用过渡词。过渡词是承接上文转入下文，或上一个段落和层次转入下一个段落和层次的关联词语。如表示语意转折的“相反”“与此不同”，表示递进的“更加”“而且”，表示总结的“总之”“由上可见”“由此可见”“综上所述”“有鉴于此”“因此”，表示指代的“此”“这样”，表示强调的“尤其”“特别”等。恰当使用这些词语可以使上文对事实的介绍、叙述转为作者主张的阐发、议论或总结，从而自然地承上启下。

(2) 使用过渡句。过渡句是用于前一段之末或后一段之首以提起下文或承接上文的语句。如使用“按照上级文件精神”“经××人民政府同意，现将××工作进展情况通报如下”等句子，使上一层内容自然转接入下一层的内容。

(3) 插入过渡段。即用一个自然段连通上下文，前面说的内容，后面应有补充、强调或说明；针对后面说到的内容，前面应有所交代和提示，以便保持公文各部分、各层次之间的联系性和整体性，使公文前后照应，文气畅通。如公文中的由成绩过渡到问题，或由问题过渡到经验体会处常用“尽管取得了不少成绩，但也存在一些问题”等句过渡。

照应，是指公文材料内容的前后呼应和关照。合理而巧妙地运用照应手段，能使公文文脉贯通、章法灵活，还能使某些关键内容得到强化，加强受文者对公文重要内容的印象和理解。

公文材料写作中照应的常用方法有：

(1) 文题照应。即公文材料内容与标题要相互照应，以突出公文主题。尤其是公文材料正文应始终紧扣公文标题中所简要概括表达的主题内容，以免出现文不对题的现象，使受文者产生误解，从而影响对公文的理解、办理和执行。

(2) 首尾照应。即公文材料的开头和结尾要密切关联，相互呼应，使首尾内容相互贯通，从而自然地形成一个结构整体。在意见、请示、工作报告、通报、发言稿等文种的写作中常常使用这种照应方法。例如，一份“意见”在开头部分简要地说明了发文目的和提出面临的问题：“目前，在……工作中存在……，为了……，解决××××、××××等单位面临的……问题，经深入调研，我局提出以下意见：”此文结尾部分再次提出发文要求和强调行文目的：“……以上意见，如无不妥，请批转××××、××××等单位执行。”针对开头提出的问题，结尾部分在提出解决的意见、对策后请求转发此意见，公文首尾呼应，主题突出。

(3) 前后照应。即公文材料前面提出的问题在后面应做出相应的回应，以保持前后文在结构和内容上的连续性、完整性。即在行文中注意围绕所叙述的中心内容，随时进行合理的照应。在层次间、段落间，甚至段落中，随时进行有机的联系，忌写了前面忘了后面，或写了后面而不顾前面。有时照应也体现为对某一重点句的反复，以加深印象，强化主题。例如，在一份《关于××粮油公司经营亏损情况的通报》中，首先介绍了严重的亏损情况，指出现存的问题及其严重性，随后一一分析这些问题并提出了解决的原则和措施。这样，文件前后密切相连，层层递进，行文十分紧凑。

5. 主次和详略

详写，是指公文材料中对那些最能说明问题、最能表现主题的地方用稍多的文字，表达得充分详尽。略写则是把公文材料中的次要内容、分量较轻的材料写得概括些、简短些。

主次，是公文材料各部分内容在全文中所占的主要或者次要的地位和所起的作用。居于主要地位和发挥主要作用、分量重的部分为主，其余为辅。撰写公文应分清主次轻重，这样可以避免公文平淡呆板，使公文内容轻重凸显，产生较强的跌宕起伏的表达效果。如果不明主次，不分轻重，公文必定显得零乱芜杂。另外，各个层次毫无主次地均匀用力，公文往往很难引起受文者的阅读兴趣。公文内容的主次之分直接表现为内容详略的安排和篇幅长短的控制。

详略，是指公文材料中哪些该详写，哪些该略写。公文材料写作讲究开阖自如，详略得当，以使公文材料写得有疏有密，疏密相间，这样不仅能使主题突出，主次分明，而且还能使公文错落有致，匀称和谐。详写和略写的基本原则是：

根据主题表现的需要决定详略。即在公文材料写作中，对表现主题关系大的内容要侧重突出，浓墨重笔，详细叙写，其他略写。

根据公文体裁处理详略。如报告类公文，要重在揭示事件的意义，用事实说话，故能突出表现思想意义的情节、细节及有关事件的内容要详写，其他略写。而议论性较强的公文，如指示，要提出问题、分析问题和解决问题，重点在分析、解决问题，这两部分要详写，而对有关材料的叙述要概括简要，即说理要详，叙述要略。

根据受文者的理解和需要程度确定详略。即在撰写公文材料时要根据受文对象的需要及其有关特点、条件，确定公文内容的详略。一般来说，对受文者有用的，或受文者阅后要作出必要反应的，要有针对性地对欲强调内容进行详写，其他略写。若受文对象不明，侧重点不清，详略倒置，则会适得其反。因而，了解受文对象是确定详略，写好公文的一个重要依据。

公文详略安排的主要方法有：

一是“点”详“面”略。“点”是指重要的、富有特色的、引人注目的典型情况，“面”是指横向展开的各个方面的情况。一般“面”上的情况应以概括的方法粗笔勾勒，而“点”上的具体情况则应详细表达。如在工作报告、调查报告、市场调查报告中就经常运用点面结合的写法，先用简短的文字概括某一工作或对象的总体情况，然后引用具有典型意义、特点突出的事例等来说明主题，以点为主，以点带面，点面结合，使公文既具有广度，又具有深度。

二是“实”详“虚”略。“实”是指工作情况、典型事例、数据等材料，“虚”是指认识、道理、看法等观点。由于公文的针对性和实用性较强，因而其观点要少而精，材料要实而详。无论是部署工作，还是请示工作、反映情况，都应把具体情况、措施和事项写得详细些，而长篇的大道理、空洞的议论要少写些，避免那种念起来朗朗上口、听起来铿锵入耳，而执行起来却难以落实的公文。

三是“主”详“次”略。从表现公文材料主题的角度来衡量，主要的、重点的内容应详写，次要的应略写。如一篇科研项目可行性论证报告应详细表现项目的可行性论证，而人员构成、研究现状等应略写，以使该科研项目能够达到通过论证予以立项的目的。

四是“新”详“旧”略。新情况、新事物、新经验、新问题代表了事物发展的最新动态和趋势，具有较高的参考利用价值，有助于体现公文主题的现实性和时效性，因而应写得详细些，而一些众所周知的情况可以简略些。如某高校一篇反映学生管理工作的报告写了四个方面的经验，其中一个方面是公开选拔“优秀学生助理”参加学校各部门的日常管理，以提高学校管理的民主化和培养学生能力，这是一个新经验，做法是有特点和新意的，应详细介绍；而党课学习、学生社团活动、读书活动等是常规性的工作，不应作为主要经验来写，在文中应略写。

6.起承与转合

起与合，指的是公文材料的开头与结尾；承与转，指的是文章内部的连接与过渡。

公文材料就像一部机器，起承转合就是装配的技巧。装配得好，公文材料自然流畅，浑然一体，读起来朗朗上口。起承转合是公文材料的基本技巧，过去八股文考试，讲究的就这四个字。起要开门见山、直奔主题，承要顺水推舟、自然平顺，转要看风使舵、力挽狂澜，合要水到渠成、干净利落。一般的公文材料都有自己的行文套路，难度不是很大。只要多学习、多揣摩、多写作，是不难掌握的。值得注意的是，起承转合不仅仅体现在公文材料的构架中，体现在段落与段落之间，还体现在句与句之间。有的人写的公文材料，上下句之间没有必然联系，不讲承转关系，生拼硬凑，使人读起来佶屈聱牙，十分难受。这是写作之大忌，一定要戒之再戒之。

三、列提纲

我们明确了结构的原则要求，接下来就是列提纲。说明白一点，谋篇布局就是列好提纲。提纲对公文材料的起草起着规范、引领、提示和备忘的作用，有了提纲作为写作的“蓝本”，其他“施工”“备料”“填补”和“装修”等就容易了。

提纲越详细越好，至少要列到三级目录。

常用法定公文，可依照范文的样式，依葫芦画瓢。范文分了哪些部分，每个部分几点，按照这个惯用模式写就可以了。大型文字材料的提纲就比较复杂一些。

（一）提纲写作的要求

提纲是公文材料结构的蓝图，是全文的框架、轮廓、大纲，是安排公文材料逻辑结构的全面表现形式。通过写提纲可以理清公文结构的一系列问题，如何开头、怎样结尾、标题推敲、段落安排等，从而减少写作过程中的盲目性和随意性。

公文材料提纲的写作应该符合三个要求：

1.要完整严谨

公文组成要素或部分思想，要和其思想体系相称，部分与整体之间，部分与部分之间，前后之间都要有逻辑关系，使之首尾一致，保持连贯性、完整性。

2.要层次清楚

思路清晰，段与段之间、层次与层次之间具有必然性，前后衔接，切忌语意断止、跳跃和互相对立。同时，层意要明确，不得重复，层与层之间既互相连贯，又相对独立。

3.要中心突出

材料取舍、次序安排都要服从如何更好地表现中心思想的需要，主

题必须贯穿全文，首尾呼应。行文要抓主要矛盾，对重点问题详写，尽量展开；对次要问题略写，高度概括。切忌不分主次轻重平均用墨。

（二）提纲的基本写法

毛泽东同志非常重视提纲的写作。他的许多讲话稿都会写一个提纲作参考。阅读他所写的公文，可以感受出其公文结构之美，或主题明确，开门见山，条理清晰，首尾圆合；或直中有曲，跌宕顿挫，章法多变，错综和谐；或点轴扇开，层层进逼，守破有别，因地制宜。如何编写提纲？其基本方法是三个基本确定：

（1）中心论点和写作思路要基本确定。这是写作的关键，首先要弄明白。包括总体结构和主要层次要基本确定，写几层意思，心中要有数，不然就乱了。

（2）开头结尾的论证顺序要基本确定。先说什么，后说什么，条理清楚，让人一看就明白。

（3）主要材料和骨干事例的使用要基本确定。也就是举事例，举谁不举谁，先举谁后举谁，都要思考清楚。

确定以上三项内容，就可以达到结构合理，层次清楚，观点明确，材料安排得当。具体说，编写提纲一般是由粗到细，由抽象到具体，由标题到观点，由观点到材料这样一个逐步完善的过程。

要拟定一个好提纲，需要善于把控全局，善于总结提炼，善于组织语句。任何复杂的建设工程光有所需的材料还不行，在正式施工前都还需要科学的设计。材料写作作为一种复杂的精神生产，则需要写作主体精心的结构。而且，由于材料写作的创造性和精细性的要求所决定，这种结构的确立可谓整个写作成败的关键，也是整个写作过程中最为艰辛的阶段，需要倾注更多的心智。

提纲是写得粗一些好，还是细一些好，这要看笔杆子写作习惯和对公文所涉及观点内容的熟悉程度。供征求意见的提纲，一般要求写得详细一些，要有明确的段落划分，需要划分章节的，要拟出章节题目，写明每一章节的要点。

拟写提纲一般分四步进行：

第一步，归类材料，就是对搜集的材料进行“梳辫子”，进行“合并同类项”；

第二步，归纳观点，就是从具体材料中抽象出共同的本质属性，形成比具体材料更高层次的更高认识来；

第三步，调理顺序，就是安排先后次序，确定先写什么，后写什么；

第四步，修改补充，就是使提纲进一步充实、完善。

具体到实际工作中，提纲的写法可以分七步走。

第一步：根据上级任务，定好文种；

第二步：对照上、下情，确定主题；

第三步：理清基本思路，选择方式；

第四步：围绕主题展开，拟定分观点；

第五步：依据所列观点，列出例证；

第六步：考虑一头一尾，过渡照应，起承转合；

第七步：通观全篇行文，调整修改。

（三）提纲的主要形式

1.标题式

用简洁的标题形式把材料的各部分的内容要点概括出来。这些标题往往直接成为材料中各部分的小标题或某一段中所要撰写的核心内容。这种提纲对材料内容的概括简单明了，便于记忆，但在起草材料初稿时，还需要进一步具体化。

2.提要式

用较完整的句子把材料各部分的内容要点展开，对材料的内容作粗

线条的阐述。这些句子在起草初稿时往往直接写进材料，成为某一层次或段落的段旨。因此，提要式提纲实际上是材料内容的概括，具体明确，起草材料时就会比较省事。

3.图表式

用图表的形式把材料各部分的内容要点概括出来。这种形式大都同提要式或标题式结合在一起，使材料各部分之间的逻辑关系一目了然，起草材料时更容易把握思路的来龙去脉。

四、重关键

国务院发展研究中心原主任王梦奎曾经提出写文章“粗枝大叶”很重要：“粗枝大叶”，当然绝不是说，写文章可以粗心大意，文章可以有疏忽和漏洞；而是说，要注重大的轮廓和脉络。要先把文章大的结构和布局搞清楚，把文章大的框架立住。

（一）主题明确，立意高远

主题是文章的灵魂，是文章的纲。一篇材料不论有多少个层次，形成多么复杂的格局，都应“以纲统目”，整篇材料的结构才能严整。如果离开了表现主题的需要，那么轻重、大小、疏密、详略等就一律失去了依据，材料“谋篇布局”就没有了准绳。安排材料的谋篇布局，就是要在中心意思的指导下，根据材料与主题的逻辑关系，来确定它们在文中相对的地位和次序。一篇好的材料，一般都逐层深入地突出中心，大大小小的道理都连接得非常紧密，读起来有一气呵成之感，层次关系就藏于内容之中。思路不清，材料层次就会混乱。

（二）风格明晰，文脉流畅

一篇好的材料，从内容到形式，都应该有它的风格，有它的个性，不能有固定的死板模式。写作是最需要创新精神的，追新求变是文章的天性。一篇材料在谋篇布局时，如能精细地考虑到开头、结尾、过渡、照应等问题，下笔成文一定流利顺畅，并能较好地达到理想的境界。由于材料的场合不同、对象不同、风格不同，材料的布局也各不相同。因此，在考虑材料布局的时候，既要注意到思维的逻辑性，使材料的组织严谨而周密，又要注意到思维的灵活性，力求新颖而富有变化。当然，只有对内容精心思考，再动笔写作，才能写出结构严谨，逻辑性、条理性强的材料。

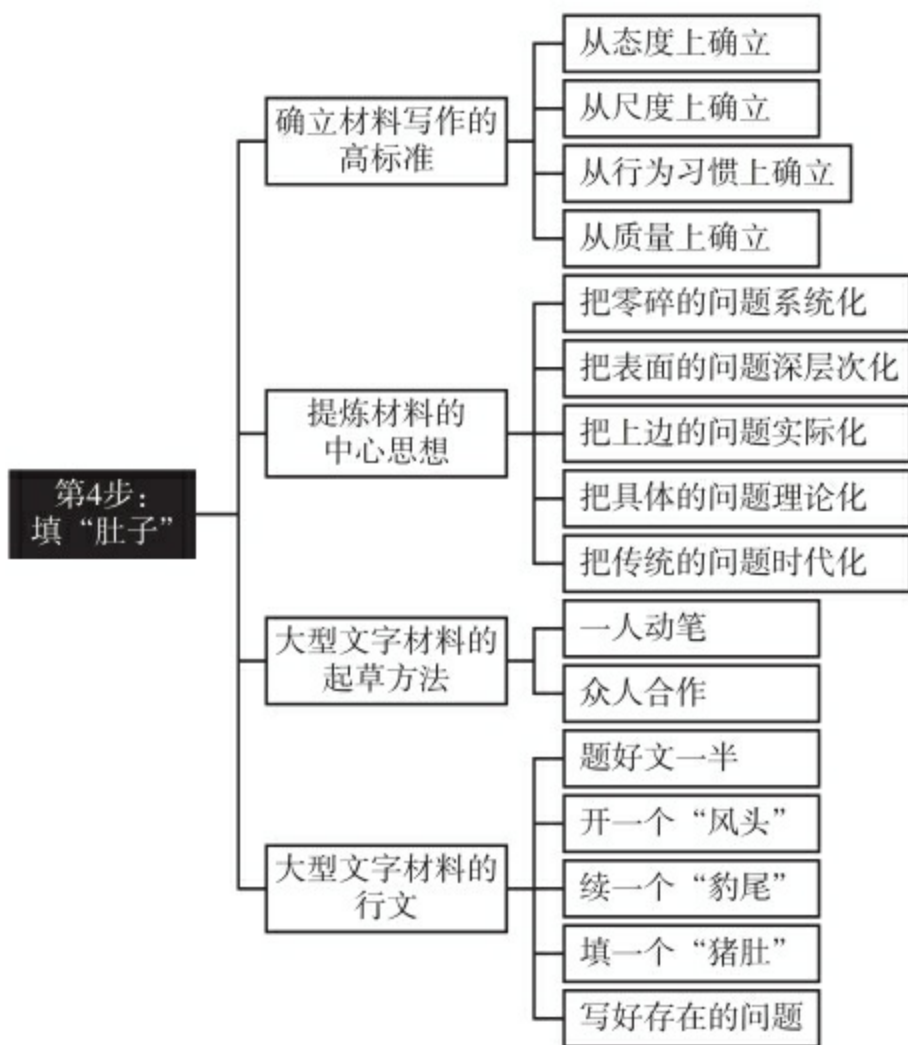
（三）亮点独特，特点突出

文章的谋篇布局，没有“万能定律”，“文无定法”，但必须有自己的亮点，通常体现在立意准确、观点独到、结构新颖、选材独特、用词优美、有新意、有深度、有条理、有启迪，这也是文章写作的重点与难点。以精心构思每一个标题为例，不管是一级标题，还是二级标题，凡

是标题，都非常重要。它既可以提示标题下的主要内容，也可以让材料层次更分明、更美观。构思小标题，除了重点考虑内容外，也要讲究美感，讲究和谐。最好就每个同级的标题都采取相同的格式，如统一用动宾搭配，或主谓搭配，字数最好能基本一样，长短搭配也最好基本一致。这也叫材料结构的“建筑美”。笔杆子不仅要求写出的材料内容丰富，言之有物，还要讲究一种美观，让别人看你的材料在享受文字的美。更为重要的是，一篇材料读下来总要让人记住点什么，这实际就是材料的精彩之处。

总之，谋篇布局的最终目的就是使材料能言之有理，言之有序，言之有物。这也要求笔杆子的思维要有条理性、贯通性和严谨性；立意高远，有思想高度和理论深度；能分清先后顺序，有条不紊地表达思想；合乎逻辑，合乎人们的思维形式；思想脉络细密周严，没有缝隙漏洞，有较强的综合分析能力。

第4步 填“肚子”



填“肚子”，是公文材料写作的重点。这里面包括标题的写作，开头和结尾的写作，主体部分的写作以及遣词造句等。为此，我们首先要确立材料的标准，提炼好思想，才能保证内容写作的正常进行。

一、确立材料写作的高标准

材料写作犹如建造房屋，在准备好了所需要的各种材料，进行了精心的结构设计之后，就该付诸施工了。写作的过程就相当于根据图纸建造房屋的施工阶段。

在机关，笔杆子都希望自己所写的材料能得到这样的评价：这篇材料标准很高。但往往事与愿违，我们经常听到的却是这样的话：标准怎么老是上不去呢？这个标准还不行！

实际工作中，我们也确实会感受到，有些材料粗枝大叶、粗心大意、粗制滥造，不讲质量，标准不高。有的信手拿来，胡乱拼凑，乔太守乱点鸳鸯谱；有的一味求快，心浮气躁，程咬金动辄三板斧；还有的照搬照抄，毫无创新，“涛声依旧”，以致观点失误者有之，以偏概全者有之，挂一漏万者有之，至于层次不清、文理不通、表述不当，也是司空见惯。如果用这样的材料指导工作，必定害人不浅。尤其是随着形势任务的发展变化，工作节奏的加快，作风的转变，对机关公文材料的要求也越来越高，如果我们在写作中不能克服上述问题，确立高标准，势必会降低工作效率，无法适应工作岗位的需要，更不可能成为真正的“大手笔”，有时甚至会造成不良影响和危害。所以，我们在进行主题写作前，确立材料的高标准就显得尤为重要。

（一）从态度上确立

受领材料的写作任务后，我们可能会存在以下几种态度：一是下功夫精益求精地完成写作任务；二是基本完成写作任务；三是完成的写作任务自己满意；四是写出的材料领导满意；五是胡乱应付了事；等等。

有人会选择一个答案，也有人会选择几个答案，还有的人写不同的材料、在不同的环境下会选择不同的答案。思想是行动的先导，态度是完成任务的基本条件。不同的态度会引发不同的行为，直至产生不同的结果。可以想象，如果选择后四种答案，不论是单选还是多选，我们都将无法确立高标准。因此说，对待写材料的态度是确立高标准的根本，不解决这个问题，其他就无从谈起。

首先，从态度上确立材料写作的高标准，并不是能立竿见影的，它需要笔杆子在写作中不管什么时候，不管遇到什么样的情况，也不管接

到什么任务，首先都要想到“语不惊人死不休”“不出精品不罢休”，下苦功夫，下真功夫，下硬功夫，只有这样，才能在精益求精的道路上迈出第一步。

其次，确立高标准的态度，也是建立在我们对机关公文材料的地位、作用、要求有着清醒的认识上的。一篇材料，通过领导讲出去，通过有关渠道发下去报上去，代表的就是本级机关，而不是个人的意见了。

最后，是建立在对文字工作有着强烈的事业心、责任感和无限热爱的基础上的。不热爱写作，没有思想，懒于动笔，是永远也写不出好材料的。因而，写作态度是我们撰写公文材料的基础，是一个以提高认识为主线，循序渐进、不断修正的过程，需要在实践当中不断地培养和磨炼。

（二）从尺度上确立

标准都是相对的，用一句广告词来形容，那就是“没有最好，只有更好”。但每个事物的标准都有它具体的尺度，机关公文材料亦是如此。当然，衡量不同文种的材料是不是高标准，均有其相应的尺度，但是它们也有共同的尺度。材料写作中，我们往往对材料的高标准存有模糊认识：有的认为层次清楚，把问题说明白了就是高标准；有的认为字词准确，没有病句、没有错别字就是高标准；有的认为思路的展开和标题的表达深刻、思想性强就是高标准了；还有的认为领导签上“同意”二字就是高标准了。以上这些都是片面的、不完整的，有的甚至是脱离了材料谈标准，都不能说明机关应用材料高标准共同尺度。

我认为机关公文材料高标准共同尺度可以概括为六句话：主题准确意图明、层次清楚逻辑强、观点鲜明思想深、详略得当主次清、语言生动表达准、紧贴实际有创新。这六句话说起来容易，做起来却需要毕生的时间。当然，这个尺度也只是一个总体的归纳，在实际写作中，还应具体问题具体分析。举个不太恰当的例子：考试时，如果自己的目标是60分，估计最后的成绩是不及格；如果自己的目标是100分，考80分以上应该问题不大。由此，我想到，在起草材料之前，我们的脑海里要有一把“尺子”，这把“尺子”标准要高。这样材料的高标准也就瞄准了方向和目标，也就有了依据和遵照。

（三）从行为习惯上确立

态度端正了，脑海中尺度有了，下一步，高标准就要在实际行动中体现了。这是确立材料高标准的关键一环，也是在态度和尺度上确立高标准的外在体现。

1.要虚心请教

有些材料在我们自己手里觉得已经无可挑剔了，但是让别人看，让“大手笔”看，可能就欠了火候，甚至是成了“垃圾”。

2.要反复修改

俗话说，文章不厌千回改，好文章是改出来的。只有不断地修改，标准才会不断提高。要养成“检验”的习惯，每写完一篇材料（也可以是一段、一个观点）后，都用我们前面说的“尺子”去量，然后该“取长”的“取长”，该“补短”的“补短”，反复几个回合，材料的标准自然就上去了。

3.要养成“回头看”的习惯

初写材料时，认为最后一道工序或是上传，或是下发，或是领导照稿宣读就万事大吉了，这样是无法进步的。有个基本经验可以借鉴：凡是出自自己手中的领导讲话稿，都一定去现场听领导宣读；下发的材料都要征求下发单位（个人）的反馈意见；隔一段时间就把以前的材料拿出来看一看，好的好在哪里，差又差在哪里。

4.要养成“较真”的习惯

中华民族的语言文化源远流长、博大精深，有时多加一个字，去掉一个字，整句甚至整段的效果就大不相同了，更别说一句话、一个观点了；而且机关公文材料一般具有很强的指令性和严肃性，文字必须准确。所以，材料写作要做到精益求精就必须较真，哪怕是一个标点符号也不能忽略，要反复推敲，反复论证。

（四）从质量上确立

突破一般化，写出质量高、分量重、影响大的材料，是笔杆子孜孜以求的事。但是，写材料难，写出高质量的材料更难。“自古文章无定

格”。综合材料写作“前辈”们的经验，写出高质量的材料，有很多要求，有五个字可以概括，即新、高、深、活、实。

1.突出一个“新”字

机关公文材料的新，主要体现在内容有新意，即有新的情况和新的见解。但仅仅内容有新意，而缺乏恰当优美的形式来表达，新的内容也难以引起人们的注意。因此，要写出新意，在写作方法上一定要抓住结构和语言两个要素。机关材料的基本结构是“三段式”，即是什么、为什么和怎么办，但就一种文体、一份材料的具体结构来说，则是多种多样的。在问题的提法上，内容的安排上，段落的衔接上，观点和材料的配合上，都要勇于打破旧框框，创造一些新颖的形式。语言新，就是要尽量使用那些适合材料特点的新鲜话和“自己的语言”，尽量少用那些老话、套话和过时话。

2.突出一个“高”字

从一般意义上讲，衡量一份材料质量的高低，主要看其思想高度如何。因而，要抓住事物的本质。深刻，就是对事物的透彻认识，透过现象抓住本质，揭示出事物的内在联系。而不是局限于事物表层的肤浅的东西，表述一些皮毛、零散的现象。同时，要注重在理论和实践的結合上把道理讲深讲透。一份材料的思想高度，主要体现在观点的锤炼和道理的阐述上。要从理论与实践、观点与事例的结合上，把道理讲得鞭辟入里，材料的深度就出来了。这是一件十分重要并有很大难度的事情，非得反复推敲，苦苦思索不行。

3.突出一个“深”字

这里所说的“深”，就是通常所指的材料的深度，善于透过现象看本质。要想使自己所写的材料具有一定的深度，要站在党和国家的路线方针政策以及上级指示精神的高度上看问题，把材料与最新的政策和指示融会贯通起来；要符合写作任务的要求，符合领导集体根据党和国家的路线方针政策等解决问题时形成的具体意见、主张和办法；要站在全局的角度看问题，例如，写市委书记、市长的讲话稿，就要站在市委书记、市长的角度上，而不能站在作者自身的角度上，写经济工作的综合性总结材料，就要站在整个经济工作的角度上，而不能站在业务部门的角度上；要辩证地分析看待问题，不能攻其一点、不及其余，突出重点不等于片面性，要讲清事物在全局中的地位和作用，以及同其他事物的

区别和联系，观点鲜明，道理深刻，材料就有了深度；要着眼于实践中的新情况、新问题、新做法，总结新经验，实际工作能力逐步提高，实际工作水平提高到一个新的层次，发展到一个新的水平，反映到材料中，自然也就有了深度。

4.突出一个“活”字

机关公文材料的“活”，主要体现为形象、生动、活泼。做到这一点，主要靠两条：一靠精心选取事例。事例是公文材料中最有可能写得生动活泼的部分。精心选取，就是从现实生活中大量的、可以说明观点的事例中，把那些典型的、动人的事例提取出来进行加工，突出其特点。选好写好一两个例子，往往能使整个材料活起来，给读者留下深刻的印象。二靠善于使用典型的形象化语言。要善于从基层群众的口头语言中选取那些能恰当说明某一问题的生动形象的词句、短句，根据内容的需要加以提炼概括，运用于恰当的地方。群众语言往往寥寥几字就能形象、生动、深刻地道出一个问题或揭示一条哲理，使材料大为增色。

5.突出一个“实”字

这里的“实”，主要是指材料写得实在、质朴。语言实在才能使人耐读；情况实在，才能使人信服；对策实在，才能具体管用。语言花哨，情况似是而非，对策大而无当，都不是高质量的材料。要把材料写实在，也是一件不太容易的事情。要树立正确的思想观念，具有求真务实的精神，对问题做到不缩小、不掩盖，对成绩做到不夸大、不拔高、不造假；要深入实际认真调查，不能在办公室里主观推断、凭空设想；要细致研究，反复思考，努力使自己所概括的问题、所总结的经验、所提出的对策，都尽可能地符合客观实际。

总的来说，确立材料的高标准是相对而言的，因为标准是随着写作水平的提高而“水涨船高”的。因此，要把不断提高自身的写作水平与确立材料的高标准结合起来，二者相辅相成，互为动力，推动着我们在材料写作的道路上不断向更高的目标进发。

二、提炼材料的中心思想

古人讲：“文以载道。”用现在的话说，就是写文章要表达思想。

机关写作的公文材料，其所谓有思想，就是要有鲜明的立场和观点，提倡什么，反对什么，旗帜鲜明，体现出对问题的见解和看法。也就是看问题抓得准不准，道理讲得深不深，有没有超出一般的东西，有没有新观点、新方法、新思路、新经验。事实上，材料写作中，无论对上、对下，对内、对外，都是为了阐明某个观点，争取各方支持，推动工作落实。如果一篇材料，有的只是华丽的辞藻，有的只是庞杂的素材，却没有说明什么问题，解决什么问题，人们看过以后，根本不知道在赞成什么，反对什么，不知道在讲什么道理，这样的文字材料就是没有灵魂的文章，是根本谈不上指导工作的。真正好的材料，一定要鲜明而有力地拥护那些应当拥护的东西，同时也一定要鲜明而有力地反对那些应当反对的东西；在观点的表达过程中，不但有自己独到的见解，而且这个见解有深刻的内涵和外延，这才是生机勃勃的好文章。

文章赖思想而永生，无“灵魂”而猝死。所以，文字材料一定要注意把思想提炼出来。

（一）把零碎的问题系统化

写材料之前，我们掌握了大量的素材、资料，只有对它们进行分类、归纳，认真梳理，从中提炼、阐述观点，再根据观点来调动素材，使之按照一定的方式方法（写作技巧）建立起联系，成为材料的一个分系统，各自独立，又相互联系，使整篇材料构成一个有机整体，这样材料才是一个“活体”。否则，零零碎碎，杂乱无章，使人“丈二和尚摸不着头脑”，思想性就无从谈起。

（二）把表面的问题深层次化

我们都知道，“形散而神不散”是散文的最大特点，这里所指的“神”就是思想，是思想使词句、条条框框凝聚在了一起，这种联系不是表面的、外在的，而是深层次的、内在的。机关公文材料又不同于散文等文学作品，文学作品的观点是通过让人阅读情节、事件以及对话等间接地揭示出来，它隐藏在作品之中，而公文材料的观点是直接体现在

层次标题上，它要求句子较短，文字不允许有太多。因此，机关公文材料要求“形不散神也不散”。做到这一点不仅要注意事物表面的联系，又要不停留在对客观事物直观和机械的反映上，而要经过我们的深加工，深刻地分析客观实际，挖掘其内在规律，寻找问题的根源，引出对实际工作有指导作用的规律性经验来。

（三）把上边的问题实际化

起草文字材料，应以上级的指示和要求为指导，但绝不是上边东西的简要引用。如果下一级简单照搬上级精神，有可能落个“传声筒”的名声。因此，我们应紧密结合单位实际，把上面的东西细化、具体化、实际化，即把普遍的要求个性化，在上情和下情的结合中，提出自己的办法和要求，既不违背上级精神，又能突出单位特色。

如一篇《在全市宣传思想工作会议上的讲话》中的标题是这样写的：

一、宣传思想工作要唱响《红旗颂》，就是要充分认识宣传思想工作的特殊重要性，进一步增强紧迫感和政治责任感，继续坚持正确的舆论导向，始终不渝地发挥宣传思想工作的政治优势

二、宣传思想工作要唱响《走进新时代》，就是要把握时代的脉搏，紧贴新的形势和任务，围绕推动全市经济社会赶超式发展，进一步发挥积极的作用

三、宣传思想工作要唱响《爱的奉献》，就是要大力推进社会主义精神文明建设，推进社会主义核心价值体系建设，努力在全社会形成共同的理想信念、强大的精神动力和良好的道德规范

四、宣传思想工作要唱响《爱拼才会赢》，就是要发扬敢于拼搏的精神，更加突出文化软实力建设，促进文化事业大发展大繁荣，更好地满足人民群众日益增长的精神文化需求

五、宣传思想工作要唱响《敢问路在何方》，就是要适应新的形势，继续解放思想，锐意改革创新，进一步提高质量和水平，努力开创我市宣传思想工作的新局面

利用五首歌，把上级的要求与本市的实际结合起来，既生动又具

体，堪称好材料。

（四）把具体的问题理论化

公文材料写作最忌讳的就是就事论事，从现象到现象，从表面到表面，只见事不见思想。因此，我们要善于站在理性认识的高度看待具体问题，从一般的现象当中看出不一般的本质。能够做到：着眼上边向自己看，着眼自己向下边看，看提出的观点对不对；着眼外面向里面看，看提出的观点新不新；着眼全局向局部看，看提出的观点指导性强不强。从本质上说，这和第二点是一致的，只不过是体现的角度和程度有所不同。

如反映某部专业技术干部陈福宁的先进事迹材料，从具体事例中归纳出典型的“军人本色”“良好素养”“创新精神”几方面特点，上升到了理论高度，抓住了问题的本质，具有一定的思想性。层次标题为：

在挑战面前——以“军人本色”重铸辉煌；

在隐患面前——以“良好素养”化解险情；

在使命面前——以“创新精神”不断进取。

（五）把传统的问题时代化

公文材料写作最怕语言陈旧、信息陈旧、事例陈旧、观念陈旧，“重复昨天的故事”。要使写出的文字材料有思想有新意，不但要抓住新生事物，用新办法解决新问题，还要给传统的东西赋予时代的内容，或用新办法解决老问题，以增强时代感和针对性，使人感到有新思想、新语言、新事例、新信息，这样才能使传统的思想在新形势下焕发活力，保持威力。

要想把思想表现得更为深刻、新颖，还有很多途径，如进行深度开掘、寻求多角度表达等。当然，这些方法不是独立的，多数情况下应结合起来运用。但是无论怎样，最根本的还应在提高思维能力，准确及时把握事物的内在联系和发展规律上下功夫。

三、大型文字材料的起草方法

文无定法，撰亦无定法。方式方法取决于特定目的、特定任务，在一般情况下，同作者的习惯方式直接相关，甚至与文稿的交卷时限、写作环境都发生关联。

（一）一人动笔

常用的有三法：

1. 一气呵成法

运用此法，作者只管一路写来，甩掉任何牵挂，全力集中于拿出初稿。其特点有三：一是快速成文。以最少的时间投入，最大的成品产出，完成草拟文稿任务。二是跳越障碍。起草中不可驻足于问题，纠缠于细节，只求精兵疾进。对于所遇数据、引文、用字等磕绊，可留下记号，以待成稿之后处理。三是后期完善。对于业已写成的草稿，或曰毛坯工件，进行核对、补充的工作，属起草中的加工阶段。在快速成文中未及清除的障碍，一律在此段扫荡。材料写作采用此法，大有利于思路贯通，文笔顺畅。篇幅短小的公文材料，要求紧急的公文材料，以及条件允许的写作，以用此法为佳。

2. 分段完成法

这是既着眼于作者的时间运筹，又兼顾结构顺序的写作方式。其一，时间断续。作者对时间要素的支配，受客观条件的制约，不能连续运用，只好时断时续，写作也就处于写写停停的状态。在用时方面，作者被动，常常无规律可循，只好见缝插针。其二，结构调序。运用此法，通常是在准备并不充分的条件下进入写作状态的。写作提纲通过之后，在起草过程中，不一定受结构顺序的束缚。如果条件不允许，例如，有的部分素材搜集得不够，相关数据尚欠账较多，即可将这一部分超越过去，写下一个具备条件的专题。这就是说，从准备情况而言，丰者先写，歉者后写，顺序不拘。其三，后期统序。运用此法，在时间上，断续进行；在题序上，插花写作。当具备条件的部分初稿完成后，回过头来再写当初准备不足的部分。这种填平补齐的工作，要在起草的后期进行，并做到总体统一。采取这种写作方式，一要加强计划性。因为一头忙写作，一头顾调研，再加业务工作穿插其间，使线索纷繁，计

划周详格外重要。二要遵照提纲写。由于大题、小题都有写有空的，形成犬牙交错、参差纷杂的局面，为避免自我紊乱，就需严格依照提纲行文。

3. 撰改交融法

这是将草拟与修改熔于一炉的写作方式。其一，写改套用。这就打破了起草即起草、修改即修改的森严壁垒，将“一气呵成法”中划定的两个阶段的工作，结合为一处：起草之中有修改，修改过后再起草。其二，见疵即除。起草过程中，毛病常常是一经出现当即觉察，发现什么问题立刻解决什么问题。也有写到某一处，“照应”了前面同类问题的情况。这就需要马上查阅前几页、前几部分，问题当即排除。其三，后期简统。由于此法撰改交错，起草完成，也即修改完毕，后期便无须大改，只是从头到尾在文字上简单一顺即可。采用此类写法，一可撰改同步，稳中求快。二可撰完改毕，一遍成功。写作时运笔勿急勿躁。这样，草稿完成，文字理通顺之后，即可交卷。大型文字材料，甚至有些时限较紧的材料，都可用此法。

（二）众人合作

对于篇幅很长、内容复杂的综合性材料，如党代会、人代会工作报告，由一人草拟确有困难，从信息占有、专业分工，到个人时间、精力，都不允许个体操作，就需要众多执笔者组成写作班子完成。

1. 各有分工，先分后合

这是写作班子人人动笔、分工合作的写作方式。其写作步骤：一是统一提纲。写作班子要有领衔写作者，此角色通常由秘书长或办公厅（室）主任担当。领衔人牵头，大家根据材料要求，以及个人占有的材料，共同拟定写作提纲。人人参与拟定，同时也就统一认识，并为此后的统一行动奠定了基础。二是分头写作。大家共拟提纲，也就对整个材料框架心中有数，做到胸有全局。而后，依据各人特长，领衔人统一分工，明确每人的写作任务：内容，位置，字数，时限。随即按照提纲，分别执笔。三是集体会诊。个人的写作任务完成后，就是集体把关、大家会诊的过程。按照全文的自然顺序，从头至尾，分别一读，使大家形成初步的整体印象。接着，便一一过关：从立意、内容，到结构、文字，还包括前后交叉、重叠部分，大家各抒己见，一一指陈。根据会诊意见，各自分头修改。四是一人统稿。在每位执笔者起草、修改的基础

上，领衔人即可着手统稿工作。其主要任务是对文稿去毛刺，理交叉，连内容，统风格。具体来说，根据写作提纲，剪去缺憾，组接片断，使全篇材料成一统：观点一致，内容连贯，文气顺畅，风格统一，结构严谨，虽为多人合作，却如出于一人。

2.一人主述，大家帮助

这是由领衔人口授，参与者合作的写作方式。其一，集思广益成提纲。要遵照上头精神，包括党和国家的路线方针政策、上级机关的指示决定、本级机关的领导授意，还要依据下面实际，包括各项工作情况、主要成绩、存在问题、群众要求，等等，并将这两者结合起来，参与者广开言路，集体拟定文稿写作提纲。其二，一人主述全文。写作班子中的领衔写作者，日常工作处于综合性领导岗位，占有信息量大，了解情况全，接触领导多，加之有一定的工作能力，就自然地成为主述者。他可以集中大家意见，提炼升华。一人口授下来，益于文意连贯，风格一致，也便于修改。其三，共同参与补、订、调。在写作班子内，除主述者外，设一名执笔者。此人要头脑清醒，具有较强的文字能力，如果不用计算机，最好书法好些，对口授的内容作笔录。其他参与者要积极投身其中：对主述内容需要补充、订正、调整的，立即插言；也可以斟酌观点，补充事例，推敲语言。初稿写出后，执笔人通读一遍，再经集体会诊，从各个角度提出修改意见，执笔人作文字调整。直到大家认可，再由主述人动笔改定。

3.集体构思，分头撰写

如果准备的时间比较充分，参加起草的同志又多是老手，每个人都能独当一面，就可以采取分头作业的办法。就是集体构思，分头写作，集中交流，主持人统稿。这种办法，可以相互竞争，充分发挥每一个人的聪明才智，但在事例的选用、观点的形成、道理的论述、文体的结构形式上，很容易互相交叉，前后重复。这就要求主持人发挥好统揽全局的作用，在分题时，就把事例、数据、观点、写作形式等分好家。在分题作业中，主持人还应该继续构思整体框架，并搞好“单个教”，及时审查每一个人的写作内容，对弱者可以靠上去帮，不断给执笔人出点子、供素材，加强具体指导。这一步工作做好了，到集中统稿时，就可以少费很多劲。

以上几种方法，是大型文字材料常见的写作形式，具体情况不同，可视情况采取不同的形式。至于哪种方法适用，仁者见仁，智者见智。

四、大型文字材料的行文

确立了材料写作的态度，提炼出了思想，解决了写作的方法，就该正式开始撰写了。主要把握以下几个方面：

（一）题好文一半

标题就是题目，公文材料的标题就是公文的题目，它在公文中占有很重要的地位，是公文的“眼睛”。标题的好坏，对公文的效果有着直接的作用，标题选得好，既可以高度概括公文的内容，又便于理解和记忆，还能方便机关公文的管理。

1.好标题的要求

标题是一篇公文材料给人的第一印象，好的标题犹如画龙点睛，既能显示公文主题或包含的主要内容，又具有提示作用，引发读者的兴趣。

但从目前公文标题存在的问题看，主要有不准确、不具体、不规范、不精练等问题。标题的要求有哪些呢？

（1）高度概括。就是指公文材料的标题能概括住主要内容。一般情况是一文一事，公文的标题要把主要事由写清楚。公文的标题分为大标题、副标题和小标题，也就是我们平时所讲的一级标题、二级标题、三级标题。大标题要高度概括全文的中心内容，小标题是概括揭示某一段落和层次的中心内容，小标题要与总标题相呼应，服务于总标题，同时要合乎逻辑，总标题与小标题之间具有从属关系，各小标题之间为并列关系。只有这样进行高度的概括，才能集中反映公文的中心思想。

（2）客观准确。主要是指公文的标题要客观准确反映公文主要内容，把握住事由的内涵和外延，“事由”部分的文种使用要准确，不能用错或滥用。这就要求我们在拟写标题时，要严格按照公文格式选用恰当文种，要严格按照公文的中心思想选择总标题，要严格按照总标题的要求选定小标题，做到一环扣一环，环环准确，实现公文的严谨、准确、完整、统一。

（3）简明扼要。就是指公文标题要精练，文字简约朴实，不能太

长，既紧扣材料的内容，统摄全篇，又旗帜鲜明，突出主题。一般情况是单行标题较多，较长的也有两行的或三行的，批转或转发的公文标题也可以长些。做到简明扼要，这就要求我们在撰写时尽量压缩“事由”部分的文字，适当省略标题的某一构成要素。当然，也不要为了压缩文字，让人看后不明白意思。

（4）要素齐全。就是指公文标题的结构形式涉及的要素齐全。一般公文的标题应由发文机关名称、事由、文种三要素构成，这就要和现行党和国家公文法规中的规定相一致。公文标题的构成要素一般不得随意缺漏。具体的写法是：

①介词结构：常见的是用介词“关于、在、对、给”等加上“事由”再加上“文种”构成。

②动宾结构：主要是由动词在前，宾语在后构成。

③偏正词组结构：主要是由中心词（正）和对中心词起修饰作用的词（偏）两部分组成的词组构成，“偏”在前，“正”在后，两者之间有的用助词“的”“地”连在一起，有的不用。

④正副标题结构：主要是由正标题加副标题构成，正标题揭示主题，副标题补充说明有关内容。

（5）生动形象。好的标题，要能引人入胜，尽量运用创造性思维，借助修辞、成语、个性化的语言等，把标题拟得巧妙而深刻，做到贴切简练灵活生动。

（6）美观通顺。就是指公文的标题在排列时要考虑美观，注重工整，做到长短协调、句式统一。字数少可排成一行，字数多则可排成两行或三行，使之清晰整洁，醒目匀称。此外，还要考虑词和词组的完整性，不能有语法错误。那样，即使各行字数匀称相等，也不符合公文标题的排列要求。具体来讲，公文标题的排列形式可以分为三大类十三种，即单行标题、双行标题（上下等长、上长下短、上短下长）、多行标题（正梯型、倒梯型、上下短中间长、上下长中间短、上短中下等长、下短上中等长、上长中下等短、下长上中等短、上中下等长）。在实际公文写作中，应视具体情况灵活运用，做到既美观醒目，又合理得体，能给受文者以形态上的美感。

2.好标题为何好

标题既是为主题服务的，它细化主题、派生内容，使主题贯通全篇；又是为结构服务的，它区分层次、衔接上下，使结构严密完整。标题是文章的主骨架，如若没有一副好骨架，怎会有一篇好文章。这主要基于三点考虑：

（1）标题似脸。我们常讲一句话：“人不可貌相。”但在现实生活中却仍会以貌取人，因为还有一句话叫“相由心生”。在公文材料写作中，标题之于文章，差不多是貌之于人。天下文章何其多，一字一句读不完。多数人看文章，不管什么主题、多长篇幅、出自谁手，最先做的就是读文中的几个标题，从标题来判断是不是篇好文章。“秧好一半谷，题好一半文”，说的就是这样的道理。标题一般化，没有亮点，不够新颖，标题展现出来的是一张大众脸，而不是“明星脸”，即便材料的思路清晰、文字华丽，也不能称为一篇好材料。所以，在写材料的过程中，只有把标题拟成功，才能给别人留下非常深刻的第一印象，进而才能打动人、吸引人。

（2）标题如眼。标题是对主题的分步阐述、正文的总结提炼，强调某种思想观点、措施或问题，能够提纲挈领地表达文章内容。有的对文章主题把握不准、琢磨不透，标题思维不清、逻辑混乱，甚至前后矛盾，这就是一双“迷糊眼”，让人看了感到文章不知所云；有的标题引用老观点、沿用老套路，比如写单项工作的经验材料，摆出“领导重视、措施创新、督导严格”这些老标题的就不少，这就是一双“对对眼”，让人看了开头就知道怎么收尾；有的分析问题不深刻，没有抓住主要矛盾，标题没有新思想，领导看了批评是“蹲着写”的，站位不高，视野不开阔，这就是一双“近视眼”，让人看了觉得文章空洞乏味、见地不深。所以，标题要能准确概括文章内容，体现独到见解，这样的文章必然会受青睐。例如某机关单位写工作报告，在汇报经验做法时设置了五个小标题就恰当地运用了排比句：

（一）抓力度，领导重视到位；（二）抓指标，目标考核到位；
（三）抓合力，综合协调到位；（四）抓制度，责任追查到位；（五）抓素质，队伍建设到位。

这“五抓”既把机关单位一年来工作的主要措施比较完整、全面地介绍清楚，同时又增强了语言气势，读起来朗朗上口，具有很好的表达效果。

（3）标题是金。是金子放到哪里都能发光。我们每个人写文章，都希望代表个人思想的作品，不管走到哪里，都能闪闪发光，经久不衰。标题是对文章思想观点的提炼和陈述，制作出好的标题，就如同是给文章披上了一层“土豪金”。有的听众或读者出于对某些“官样文章”的反感，对领导讲话也往往先看标题是否说得恰如其分、是否体现风格水平，能不能让他们有兴趣听下去、看下去。所以，笔杆子在写文章的时候，都会把相当的精力放在标题制作上，反复琢磨，反复修改，大有“语不惊人死不休”的劲头。

3.好标题的类型

好标题没有统一的评判标准，也没有固定的格式要求，但应该是有规律可循的。结合平时收集的资料，以下总结整理八种常见的标题类型。

（1）总结归纳型。这类标题主要特征在于对文章主题分析理解透彻，对文章每一块内容都进行高度总结，让人看了以后感到思路清晰、内容交代清楚，此类标题多用一串数字或关键词构成。

有一篇反腐倡廉报告的标题围绕一二三四这样的数字来制作：

要做“三观”明晰的干部，主要指权力观、地位观、利益观；

要做“四关”牢固的干部，分别是守住金钱关、美色关、亲情关、责任关；

要做“五官”端正的干部，主要讲嘴要正、手要正、腿要正、心要正、身要正。

还有的标题围绕某个关键词来拟定，有一篇讲接待工作的文章，标题就是紧扣“特”字这个关键字，分别是讲掌握客人特需、把握口味特色、展示地方特产、体现服务特别。

（2）辩证对比型。就是用辩证思维来制作标题，一般都由两个前后鲜明对比的词来构成，比如像抓大不放小、管外不忘内，主动但不盲动、进位但不越位等等这样的句子，用这样的标题比较新颖，能较好地体现思想性，既突出重点，又统筹全局。

如有一篇名为《换届心态也是一种政治素质》的文章，标题拟得很好，是这样写的：

“进”固可喜，但不可沾沾自喜；

“退”也光荣，但不可“退”而无为；

“留”诚可贵，但不可妄自菲薄；

“转”当益壮，但不可患得患失。

这样的标题列出来，是比较“抢眼”的。

（3）形象比喻型。对某项工作或者某个方面研究全面，把其内在的本质属性与平时生活中的某些事物联系起来，用某一特定物件做标题关键词，这样的标题生动有趣，能够引起读者的共鸣。比如一篇有关财政工作的讲话材料，作者在拟标题之前，想到干财政工作的就好比是过去的账房先生，而账房先生最不能缺的就是算盘，最后就把财政工作形象比喻为打“算盘”。它的标题是这样拟的：

第一，要打好促产培财的“活算盘”；

第二，要打好节约支出的“铁算盘”；

第三，要打好强化征管的“硬算盘”；

第四，要打好跑项争资的“巧算盘”。

（4）引经据典型。制作这样的标题，首先要具有一定的文学素养，一般都是由经典诗词、名人名言引用派生而来，拟定这样类型标题的难度较大，但是用到文章中，将会使整篇文章文采飞扬，为文章增添不少色彩，令人耳目一新。

如一篇《在××市政府办公室干部职工会议上的讲话》，用五句经典名言作为标题，效果极棒。

第一句话，是毛泽东同志说过的：“我们的队伍里边有一种恐慌，不是经济恐慌，也不是政治恐慌，而是本领恐慌。”

第二句话，是一个企业家对他的员工说的，他说：“当领导者交给你一个难题的时候，你不能说没有办法，而要说：我试试看。”

第三句话，是印度大诗人泰戈尔说过的一句话：“花朵的事业是美丽的，果实的事业是尊贵的，但我愿做一片绿叶，绿叶的事业是默默地垂着绿荫的。”

第四句话，是“一个人最大的敌人不是别人而是自己，一个人最大的悲剧不是被别人打倒，而是自己把自己打倒”。

第五句话，是一位哲学家说的：“影响我们前进的可能不是前方的一座高山，而是我们鞋里的一粒沙子。”

（5）设问回答型。这类标题采用疑问句式，一个标题就是一个疑问句，优点就在于比较醒目、引人深思。

（6）短促有力型。这样的标题总结精练，简洁明了，突出文章重点，不拖泥带水，一般也就短短几个字，连多余的标点符号也没有，有深度但又不失力度。这种类型的标题，多用于一般性的讲话材料，听了以后让人感到文章好记易懂。

（7）反话正说型。主要是打破惯性思维定式，将贬义词当褒义词来用，把反面的话放在正面来说，这类型标题巧妙之处就是给人下套，让你的思维即将走进死胡同时，突然又感到峰回路转、柳暗花明，觉得生动有趣、回味无穷。

比如，有这样一篇文章，其中标题是领导干部干事要“三心二意”，它的“三心二意”是：信心、恒心、决心和创意、乐意。这样的标题摆出来，是非常新颖的，也是能吸引眼球的。

（8）直面陈述型。就是将文章最重要的内容直接告知读者，一般用陈述性句子，用简单的语言来说明深刻的道理，这样的标题一语中的，不绕弯子，一目了然，具有吸引和导引作用。

此外，还可以运用对仗式语句，在形式上和意义上显得整齐、匀称，给人以美感。但公文小标题的这种对仗一般只是讲求字数的大体对称整齐，而非严格意义上的对仗。

写材料都想用好标题，但是好标题不像水龙头里的自来水，想什么时候有就什么时候有，想来多少就来多少，所以，我们一要勤记。做笔记是拟好标题的基本功。也许有的人饱读诗书、思维活跃，好标题信手拈来，但是这样的人是绝对的极少数，只有文章大家才能做到。对我们一般人来讲，只有多做笔记一点一滴去积累，在做笔记中寻找感觉、不断提高。二要善思。好的标题都是经过深思熟虑、抓耳挠腮之后才出品的。在思考的过程中，也要注意方式方法。对文章的主题思想、重点内容、结构层次等方面，都要有一个全面的把握、仔细的思考，特别是对文章每个部分具体写什么内容一定要心中有数。遇到旧材料、旧事物，结合当时新的情况、新的形势，以独特的视角对主题进行新发掘，就可能找到新的东西。三要多练。神枪手是子弹堆出来的，好标题是长期练出来的。想拟好标题光看光想还不够，还需要多动手、多练习。

（二）开一个“凤头”

开头是公文材料的起始部分，古人称为“起笔”“发端”。对任何一种文章体裁来说，开头都非常重要，所以古人把文章的开头称为“凤头”，意思是说，文章的开头要像凤凰的脑袋一样，漂亮、优美，不同凡响，有吸引力，能有引人入胜的效果。开头居于全文定调的地位，是作者思路的起点，对全篇起着控制、引导、说明的作用。

文章开头的基本要求有两点：

一是要迅速切入，尽快接触、展现文章的主题；

二是要引人入胜，以优美、简洁、精致的文笔吸引读者，激发读者阅读的兴趣。

一般来说，文学作品多采用艺术法开头：或进门向壁，曲径通幽；或抒发感情，渲染气氛；或娓娓道来，情调舒缓；或巧用比兴，给人启发；或“突兀而起”，扣人心弦，等等。而机关应用材料（新闻报道除外）则不同，多采用平实法开头，或开门见山，或落笔入题，或开宗明义，或单刀直入，把文章和主题和盘托出，阐明欲表达的事物或道理，直接带出下文。总之是“起句发意”，“将要点起首便提出”，使读者“一望而知其宗旨之所在”（梁启超《作文法》）。要和燕子一样，它归来的时候，就预示着春天已经悄悄地开始了；要有“一叶落而知天下秋”的精致、敏感和意义，开头一摆出来，整篇文章就飘然而至了。

下面，我们就来分析几种常用的开头写作方法：

1.点题式

点题式即开门见山、单刀直入、直截了当地点明主题主旨的开头方式，开宗明义，在公文材料的开篇部位，就把写作的目的、观点、内容等因素，明白地表述出来，使读者快速把握行文的意图，也可以防止离题万里，空话连篇。毛泽东同志有很多篇章在第一句话或者第一段就说明文章的意图，干净利落地切入主题，使读者阅文见义，得其要领。如有名的《为人民服务》这篇讲演稿，开头就是：

我们的共产党和共产党所领导的八路军、新四军，是革命的队伍。我们这个队伍完全是为着解放人民的，是彻底地为人民的利益工作的。

这是毛泽东同志1944年9月8日在追悼张思德同志会议上所作的讲演，这篇讲演的开头，没有用常见的套话，而是开门见山，亮明观点，一下子把听众的注意力集中到讲演的中心议题“为人民服务”上来。这种方式在机关应用材料写作中比较常用。

2.切入式

这种方式以交代事件、摆出情况或提出问题为切入点，从中引申出文章的主旨。以这种方式开头针对性强，目的明确，反映主题更加感性，使人印象深刻，但要注意交代事件和提出问题要简洁明了。这种开头方式多用于工作研究、体会文章、调查报告和领导讲话等类材料中。如：

习主席指出，作风建设永远在路上，要坚持抓常、抓细、抓长，使好作风内化为信念、外化为习惯、固化为制度。习惯成自然，自然成人生。一些不良风气之所以屡禁不止、屡纠不改，很大程度上是一些同志陷入惯性泥潭，吃了不良习惯的亏。作为抓作风建设的重要力量，组织干部理应严于律己，标准更高，走在前列。那么，如何带头以好习惯培植好作风，催生正能量呢，思考有三点。

3.归纳式

归纳式即开头对材料主体内容进行总体的归纳和概括。此种开头方式高度概括，直接明了，多用于工作总结、事迹经验、调查报告等类的

材料中。

一篇介绍杨业功的事迹材料《从严求实擎长剑 两袖清风昭后人》，开头是这样写的：

第二炮兵原副参谋长杨业功，1945年2月出生，1963年8月入伍，1966年2月入党，2004年7月因积劳成疾病逝世，年仅59岁。杨业功从军40多年，特别是担任旅长、基地副参谋长、副司令员、司令员等领导职务以来，自觉践行为民务实清廉的要求，始终以强烈的使命担当、忘我的拼搏精神、扎实的领导作风、严格的自律意识准备打仗、履行职责，先后参与筹建我军第一支新型导弹旅，成功组织第一枚新型导弹发射，多次出色完成一系列军事演习筹重大任务，为加快我军导弹部队建设步伐、推进军事斗争准备做出了杰出贡献。2005年12月被中央军委授予“忠诚履行使命的模范指挥员”荣誉称号，2006年1月被列为全军挂像英模。

4.引入式

引入式即从阐述分析两个相互对立的事物或事物的两个方面入手，或褒扬真理，或批评谬误，或提倡主流，或反对支流，从而引起下文。用这种方式开头的好处是，能够在猛烈、直接的碰撞中迅速切题，表明立场，体现主旨，吸引读者。

如毛泽东同志撰写的《反对自由主义》一文，就运用了矛盾引入式的开头方法，认真学习拜读，我们定会从中受到不小的启发。

我们主张积极的思想斗争，因为它是达到党内和革命团体内的团结使之利于战斗的武器。每个共产党员和革命分子，应该拿起这个武器。

但是自由主义取消思想斗争，主张无原则的和平，结果是腐朽庸俗的作风发生，使党和革命团体的某些组织和某些个人在政治上腐化起来。

积极的思想斗争和自由主义是相互矛盾、相互对立的，文章在对这两个方面的分析、碰撞和辨别中开宗明义，从而引出对农民小生产者和其他小资产阶级自私自利性的批判。

5.根据式

根据式即开头交代行文的根据，以保证发文的法定权威性，一般多用“根据”“遵照”“按照”等作为语言标志。用来作为行文依据的，通常是党和国家的某项方针政策、法令法规，上级的文件指示精神，某次会议的决定以及本单位的实际情况等。

例如《××市商业局关于实行经营责任制的决定》开头：

根据市委商业改革会议的精神和局试点的经验，局党委决定……

6.目的式

目的式即在开头交代行文的目的或意图，开宗明义，以便受文机关明确发文机关的意图，一般常用“为”“为了”等介词标引。

如《××市人民政府关于查禁赌博的通告》开头：

为了保持社会稳定，根据国家有关法令，特通告如下。

7.原因式

原因式即在开头讲明制发文件的缘由，以揭示行文的必然性和合理性，还可昭示行文的必要性与重要性。一般用“由于”“鉴于”等介词标引。

如《中共中央关于关心人民群众文化生活的指示》的开头：

随着国民经济情况的逐步好转，在人民群众物质生活相应提高的同时，广大群众对文化生活也提出了要求。

8.时间式

时间式即开篇点明某事、某情况的时间，可写具体时间，也可用“最近”“近来”等模糊度稍大的时间副词，还可使用“……之后”句式开头。

如《××区人民政府关于贯彻饮食卫生现场会决定的报告》开头：

九月二十日，市政府召开饮食卫生现场会，通报了我区××饭店出卖臭肉包子的情况后，引起区政府的高度重视……

9.事情式

事情式即开篇简明扼要地介绍事件或情况，给人以清晰印象。

如民政部《关于增加选举工作干部编制名额的请示报告》的开头：

经中央批准，今年县、乡两级选举的日常工作由民政部门负责。但是在确定民政部门人员编制时，没有选举工作这项任务。为了做好这项工作，需要给民政部门增加必要的编制……

开头的方法是多种多样的，除以上几种方式外，还有名言警句或对偶句引入式、欢迎慰问式、背景烘托式等，不再一一举例分析。但无论采取何种方法，只要能符合机关应用材料主题、结构和表达需要，做到开门见山、开宗明义、简洁明了、朴实自然就行，不必拘泥于某种格式。

（三）续一个“豹尾”

余音绕梁，是形容歌声优美，给人留下深刻印象。这个成语同样适用于材料的结尾。一个好的结尾，往往会让读者（听众）找到意犹未尽、回味无穷的感觉。不好的结尾则会给人以仓促或啰唆之感，令人感到失望、扫兴，画蛇添足，有时还可能会使整篇材料功亏一篑。

所谓结尾，是指文章内容发展的必然结果。古人称之为“收笔”，也把它比作“豹尾”，是指它飞扬高昂，刚劲有力；又把它比作“撞钟”，是指它清音余绕，久久回荡，让人回味。

俗话说：“编筐编篓，全在收口。”文章的结尾非常重要，也是不容易写好的。绝不能当断不断，画蛇添足；虎头蛇尾，草草收场；拖泥带水，臃肿笨重；节外生枝，游离主旨；决心口号，陈词滥调；平淡无力，令人泄气。

机关公文材料结尾的要求可以用十六个字来概括：自然紧凑、简明扼要、回应有力、精彩新颖。

自然紧凑，是指上下文的内容、语气要衔接紧密、顺畅，要“旋律”一致，“节拍”吻合，前后呼应。

简明扼要，是指语句要简短有力，篇幅不宜太长。

回应有力，是指照应上文要有力度，不能不痛不痒，软塌塌、黏糊糊。

精彩新颖，是指句子、语言要精美，要有一定的气势和节奏感，而且不同种类的材料要有不同的结尾方法，通过不同的角度、不同的句式和不同的提法给人以新感觉。

机关公文材料中，结尾的方式有很多，在各类文种中，结尾最复杂、出现最频繁的应属领导讲话稿；有些材料一般正文叙完即止，有些则有相对固定的格式，这些我们要有所区分，灵活把握。

下面，我们就来分析几种常用的结尾方式。

1.自然式

材料完时自然收尾，或当机立断，材料如紧急刹车般停住，让人深思；有些不需要结尾的材料则正文叙完即止。材料写作中，这种结尾方式比较常用，即有话则说，无话则收，不画蛇添足。

例如：一篇《把“三严三实”作为崇高的价值最求》的结尾：

我们一定要脚踏实地、真抓实干，敢于担当责任，勇于直面矛盾，善于解决问题，努力创造经得起实践、人民和历史检验的实绩。

2.总结式

即对文章主体内容提纲挈领地归纳和总结，卒章显志，以结论的语气加重内容的分量，以求给读者（听众）留下深刻印象。这种写法多用于篇幅较长的公文材料，如领导讲话、报告等，是常用的一种结尾方式。

比如李克强总理在第十二届全国人民代表大会第三次会议上所作的《政府工作报告》结尾：

时代赋予中国发展兴盛的历史机遇。让我们紧密团结在以习近平同志为总书记的党中央周围，高举中国特色社会主义伟大旗帜，凝神聚力，开拓创新，努力完成今年经济社会发展目标任务，为实现“两个一

百年”奋斗目标、建成富强民主文明和谐的社会主义现代化国家、实现中华民族伟大复兴的中国梦作出新的更大贡献！

3.启发式

即把深刻的哲理、浓厚的感情蕴含在结尾之中，启发读者（听众）进一步领悟主题和内容。

比如反映全军十大学习成才标兵赵菁的事迹材料《锻造全面素质铺就成才之路》的结尾：

4年来，我参加过很多这样的活动，完成过很多这样的工作，也占去了我很多的时间和精力。有人说不值得，其实我在参与中学到了许多书本上学不到的知识，锻炼了课堂上练不出的能力，怎能说不值得呢？再说了，是学校给了我知识，培养了我的能力，锻造了我的品格，为集体、为他人奉献自己的智慧与才华，是应尽的义务，我无怨无悔。

4.展望式

通过铿锵有力、极富鼓动性的言辞，或提希望，或提要求，通过对美好前景的描绘和憧憬，表达某种信念和决心，来激发人们的内在动力。

比如，某县委书记在常委会上的述职报告的结尾：

下一步，我将进一步端正工作指导，转变工作作风，改进工作方法，认真学习习总书记系列重要讲话精神，认真贯彻落实各级党委（扩大）会议精神，以更高的工作标准，更饱满的工作热情，团结和带领全县群众，为推进我县全面建设，实现经济建设再上新台阶，做出新的成绩。

5.呼应式

主要是指文稿结尾与开头要相呼应，写出既呼应开头，又不简单重复的语句，这种结尾方式是比较常见的收尾方法，能唤起读者心理上的美感，产生一种首尾圆合、浑然一体的感觉。要注意的是呼应的内容要协调，能够互相搭配，互相衔接。如果前面的句子是歌颂赞扬性的，那么，呼应的句子也必须是如此。2012年第2期《求是》杂志上的文章

《继承和发扬钱学森崇高精神 推进科技和教育事业科学发展》的开头：

2011年12月11日是钱学森同志诞辰100周年。钱学森同志是中国共产党的优秀党员，忠诚的共产主义战士，是享誉海内外的杰出科学家和中国航天事业的奠基人。作为科技、教育界的一面光辉旗帜，钱老一生执着追求、不懈奋斗，为我国科技事业和社会主义现代化建设作出了不可磨灭的伟大贡献。

文章在开头对钱学森同志作了引题性的肯定和评价，并指出其一生作出了伟大贡献，留下了宝贵财富，在文章的结尾，作者呼应开头，又对钱学森同志进行了总结性的高度评价和肯定，并升华主题，发出了呼吁和号召：

钱学森同志是中华民族优秀知识分子的典范。他为中国科技事业、为国防和军队现代化建设建立的卓越功勋将永载史册，祖国不会忘记他，人民不会忘记他，历史不会忘记他！我们要紧密团结在以胡锦涛同志为总书记的党中央周围，高举中国特色社会主义伟大旗帜，以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，深入贯彻落实科学发展观，进一步解放思想，开拓创新，锐意进取，扎实工作，不断发扬光大钱学森等老一辈科学家的崇高精神，为推进我国科技和教育事业科学发展、开创中国特色社会主义事业新局面而不懈奋斗！

结尾的类型还有很多，如重复强调式、祝颂式、警告式、要求式、征询提问式等，各有各法，各有妙处。但不管采用什么样的形式，我们一定要牢牢把握一点：给读者（听众）留下深刻印象——话意应已尽，余音仍绕梁。结尾不是结束的告白，而是宣告胜利、展示希望的旗帜。

（四）填一个“猪肚”

拟好题，开好头，“凤头”“豹尾”都有了，就该填“猪肚”了。这部分的工作是撰写公文材料的重点。

1.把材料运用好

对材料的占有要“多”。毛泽东同志说过：“任何质量都表现为一定的数量，没有数量也就没有质量。”把收集的材料运用好，具体地说要做到四个结合：

一是今昔结合。任何事物都有它形成和发展的历史，只有认识了它的过去，才能更深刻地认识它的现在。正因为这样，我们必须同时从今昔两个方面去占有这些材料，既要占有现实的材料，又要占有历史的材料，这样才能从基本的历史联系出发，用发展的眼光把问题陈述明白。

二是正反结合。正反两方面的材料往往可以形成鲜明比较，以使问题论述得更加有说服力。

三是近与远结合。与表达中心问题有关的材料固然重要，但与中心问题间接有关的材料也不可忽视，它有时可以起到开阔思路、补充说明等作用。

四是主客观结合。不仅要占有客观实际材料，还要占有通过思索得出的材料，如心得、感受及对问题的认识、看法等。

运用好材料，鉴别要“精”。对材料要精确鉴别，就是要认清材料性质，判断材料的真伪，估计材料的价值，掂量材料的作用等等。这是一个很细致的工作，这个工作做好了，则材料的表象和实质、轻和重、大和小、主和次、典型与一般等，就会显得格外明晰。因此，我们必须勤于分析，善于思索，真正做到“吃透材料”。

运用好材料，选择要“严”。占有材料，我们提倡“以十当一”，以多为佳；选择材料，我们则主张大家“以一当十”，以严为上。选择材料，要围绕中心问题选择，选材不是目的，对材料之所以要严格选择，最终目的就是为了表现中心内容。因此，要根据中心内容的需要来决定对材料的取舍。有取就有舍，有选材就有剪材，不舍得割爱，不愿意剪材，其结果必然是主干不突出，观点被淹没。要选择典型的材料。所谓典型材料，就是那些具有广泛代表性和有较强说服力的材料。要选择真实、准确的材料。只有那些反映本质和主流的事实材料，才是“证据确凿”的真实材料，才能用来有力地说明问题、阐明观点。要选择生动、新颖的材料，材料生动、新颖，才能表现出新鲜、活泼的思想，才能吸引人、感动人。

2.把语言组织好

古人说，“一字未妥，绕室终日”“板凳宁坐十年冷，文章不写半句空”，说的就是写文章要注意锤炼文字，讲究用词用句。高尔基对文字的重要性曾经有一段忠告：“永远不知疲倦地磨炼你的武器，研究无尽

丰富、柔和、优美的人民的语言。它可以给你力量来表达天才所能达到的思想感情。”我国现代教育家叶圣陶先生在他的一篇文章《公文写得含糊草率的现象应当改变》中说：“公文不一定要好文章，可是必须写得一清二楚，十分明确，句稳词妥，通体通顺，让人家不折不扣地了解你说的是什么。”

因此，必须高度重视写材料时的遣词造句。那么，机关公文材料的用词用句都有哪些要求呢？简单讲就是简要、平实、准确、规范、生动等，一言以蔽之就是朴实无华，这是由材料的具体目的与任务所决定的，也是由行政活动朴实明晰的特点所决定的。

一是简要。就是简明扼要，言简意赅，就是要尽可能以少的文字，表达出尽可能多的内容。要尽可能多用短句，少用长句；多用单句，少用复句。欧阳修在写《醉翁亭记》时，初稿开头部分，写滁州东面的山怎样，西面的山怎样，南面的山怎样，凡数十字。后来一想，这篇游记的重点是“醉翁亭”，没有必要用过多的笔墨写山景，于是便概括成“环滁皆山也”五个字。这五个字不但简练，而且更有利于突出全文的重点。随着网络技术的迅速发展，现代社会的信息量不断放大，工作节奏也越来越快，人们没有多少时间去看那些没有实质意义的、长篇大论的材料。这就要求机关公文材料向着高效、快速、便捷的方向发展，讲求遣词造句的简要，这是现代机关文稿发展的一大趋势。

二是平实。就是指公文材料的语言要朴实无华、言之有物，不要矫揉造作、浮华艳丽，要语意实在、通俗易懂，不要雅言雅语、晦涩难懂。公文材料的语言与文学作品的语言有很大差异，它需要借助明确的概念、准确的判断和严密的推理来传递信息，直陈其事、平实质朴是大多数机关公文材料的基本要求，并不刻意去追求行文的形象和生动。

三是准确。即用词恰当贴切，意思清楚明确，言实相符一致。这是对机关公文材料用语最基本的要求，也是由其性质所决定的，是保证机关公文材料政治性、权威性和严肃性的重要方式。机关公文材料的其他特点都是以此为前提的，只有用最准确的语言、最精练的文字来表达机关的精神、要求和意见，如实准确地反映客观情况，才能使下级单位或社会公众正确理解文稿内容，从而顺利地贯彻执行。机关文稿用语一旦不准确，轻则损害单位声誉，重则可能给个人、给集体、给国家带来不可弥补的损失。

四是规范。公文材料具有鲜明的政治性、极大的权威性。要体现公

文在公务活动中的法定效力和权威性，就应当注重公文语言的规范性，反之则会使公文的功效大打折扣。规范，就是语言风格要与文种有机统一，符合行文特有的用语环境，要扣住写作主旨选择语体环境，选择与文种相应的语言结构、词语色彩以及表达方式。

五是生动。就是运用生动活泼的用语，甚至为了让文稿更有可读性，必要的生动形象同样是机关文稿所追求的目标。（1）多用俗语。包括谚语、俗语、俚语、民谣等。如“失败乃成功之母”“吃一堑长一智”“两袖清风、一身正气”“夹紧尾巴做人”“老鼠过街，人人喊打”“螳螂捕蝉，黄雀在后”“若要人不知，除非己莫为”“天网恢恢，疏而不漏”等。俗语通俗易懂，群众听着也亲切。适当引用一些，可以使文稿生动形象，尤其是领导讲话稿，可以增强领导的亲和力。毛泽东同志讲话的一个鲜明特点就是对俗语信手拈来，运用自如，恰到好处，使讲话达到了“等闲言语变瑰奇”的意境。（2）增加强调用词。对于文件、讲话等需要贯彻实施的主张、意见、要求部分，可以多使用一些强调语，例如“要”“一定”“必须”“务必”“坚决”“严加”“禁止”“不准”“严禁”等。这些带有强调口气的词语，可以提醒大家注意，引起读者、听众对内容的重视。（3）巧用换字。换字就是为了语言表达的准确、形象、明快，将比较固定的一句词语中的某一个字临时加以更换，如“与其说他向前看，倒不如说他向‘钱’看”。机关文稿偶尔使用这种手法，可使语言生动形象，增加说服力。（4）可用排比。一篇文稿中，如果有几句有气势的排比，往往大增其色，甚至会收到意想不到的效果。如“深怀爱民之心，恪守为民之责，善谋富民之策，多办利民之事”，“情为民所系，权为民所用，利为民所谋”“发展要有新思路，改革要有新突破，开放要有新局面，各项工作要有新举措”等。

最后，要特别强调指出机关文稿要尽量避免空话、套话。什么是空话？空话是思想贫弱的表现，也是思想禁锢的表现；什么是套话？套话就是语言的过分格式化。要避免写空话、套话，就要在进行具体撰稿前，进行相关材料（文件、相关的领导讲话、案例、数据等参考资料）的收集与准备工作，这个工作做得如何直接影响到文稿写得实不实、有没有“干货”。否则，“巧妇难为无米之炊”，没有“好料”就不可能有好文章。

机关公文材料的写作要建立在实际工作的基础上，以事实、案例或数字为依据，以真实、准确、客观为准绳，并把党和国家的路线方针政策、上级有关决策规划部署的精神与具体工作紧密结合，来不得半点虚

构、想象、夸张或者臆造。实际上，很多人撰写文稿之所以一味地堆积空话、套话，主要原因就是对各种涉及文稿内容的情况和资料的调查、收集、整理、分析、总结等的准备工作做得不够，甚至于就没做。

所以，我们在起草机关文稿的时候，一定要高度重视对相关材料的收集、准备与研究工作的，做得越充分、越详尽越好，这是文稿起草过程中不可逾越的环节。只有充分了解相关情况的材料，才能逐步进行起草撰写工作。

3.把文眼设计好

俗话说眼睛是心灵的窗户。顾名思义，“文眼”也就是文章最为重要的部分，指文中那些最富有表现力，最能揭示主旨、升华意境、涵盖内容的核心观点、关键性词句，是文章的精髓，有着画龙点睛的妙用。作为文章中最富有表现力、最能帮助受众准确理解主题思想或脉络层次的关键性词语，好文章必须把握主题和重点，分清文章层次和线索，巧设“文眼”。

西晋陆机在《文赋》中说：“立片言以居要，乃一篇之警策。”这“居要”的“片言”即“文眼”，是“警策”全文，“揭全文之旨”的点睛之笔，是牵制全文的艺术构思的焦点。清代刘熙载在《艺概·文概》中说：“揭全文之旨，或在篇首，或在篇中，或在篇末。在篇首则后必顾之，在篇末则前必注之，在篇中则前注之、后顾之。顾注，抑所谓‘文眼’者也。”刘熙载的所谓“注”指的是“伏笔”，“顾”指的是“照应”。这“伏笔”和“照应”的地方就是“文眼”。凡是构思精巧、富有意境或写得含蓄的诗文，往往都有“眼”的安置。

把握文章主题和重点，巧设“文眼”。抓文眼就是抓点，目的是以点带面。要抓文眼，需“入乎其内，出乎其外”，把自己安置在“情动而辞发”的“点”上，让受众明了要义，思路清晰。

分清文章层次和线索，巧设“文眼”。一篇《不说空话多干实事》的评论，紧紧围绕“真”“实”“干”三个字，先回答了“是什么”的问题：“真”即本质性、规律性的东西；“实”即客观存在的实际。求真是一种态度，是务实的前提和基础；务实，是求真的实践和检验；重干，就是讲求实际效果，是求真务实的具体行动。其次，文章指出要做到“求真务实重干”，我们应该“怎么办”：求真务实重干，需要认真细致的工作作风，切忌马马虎虎；求真务实重干，需要雷厉风行的高尚品格，切

忌拖拖拉拉；求真务实重干，需要充实丰厚的知识底蕴，切忌不学无术；求真务实重干，需要高度负责的职业操守，切忌玩忽职守；求真务实重干，需要凝神静气的忘我境界，切忌心浮气躁。最后给争做“求真务实重干者”开出良方：求真务实重干者，总是脚踏实地而不好高骛远；求真务实重干者，总是默默耕耘而不夸夸其谈；求真务实重干者，总是持之以恒而不浅尝辄止……可谓紧扣文眼，层峦叠嶂，一泻千里，发人深省。

4.把观点事例处理好

公文材料中的观点，需要用事例来加以说明，典型的事例确实可以反映出普遍性的问题。俗话说，从一滴水中可以看到大海。因此，在某些文字环境中，用一两个典型的、具体的例子，确实可以收到揭示问题、阐明观点的效用。毛泽东、陈云同志写的调查报告，常常采用这种写法。

但是，要反映工作开展的全貌，说明问题的严重程度，表明工作收到的成效，单凭一两个事例是不行的。因为现实生活是丰富多彩的，你要想找出两个事例来，无论是正面的还是反面的，是说明这个问题还是说明那个问题的，都能找得出来。比如，要想说明一件工作取得了成效，可以很容易找出相应的例子；相反，要想说明这件工作根本没有得到落实，也能找得到相应的事例。显然，单凭两三个例子，不足以证明一个单位的工作是好还是坏，必须有综合情况的叙述才成。

正确的写法应当是：一个观点+概括叙述+典型事例。

也可以是：一个观点+典型事例+概括叙述。

所谓概括叙述就是用高度概括的语言和数字，从客观上、整体上反映全面的情况，使人看到事物的全貌。这种写法既有“面”又有“点”，反映的情况既有广度又有深度。而要做到这一点，就必须做些调查研究，搞些综合统计，进行归纳概括，在此基础上才能将全面情况清楚地叙述出来。

（五）写好存在问题

机关公文材料写作中，很多时候都要谈存在的问题。

从机关公文材料的重要作用而言，要想指导工作、解决问题，就必须反映工作中存在的问题，以便起到弥补过失、吸取教训、鞭策后进等作用，这是毋庸置疑的。但怎么谈，是需要仔细斟酌，认真考虑的。如果把握不准，写得不好，就容易出现“就事论事”“上纲上线”等现象，就很难达到指导工作、解决问题的目的，甚至可能会导致制造矛盾、打消积极性等问题。打个不恰当的比方，写存在的问题如同炒菜要放盐一样，不是讨论该不该放的问题，而是应该研究放多少、怎么放、什么时候放的问题。放“这把盐”应着重把握好三个方面：

1.全面客观，分清主次，不要遮遮掩掩

任何一种事物、一项工作，都会存在问题或不足，有好就有坏，不可能十全十美。成绩（进步、好的方面）要肯定，问题（不足、薄弱环节）要指出，这才是实事求是，是对单位、对自己、对材料写作的负责态度。失误往往会成为正确的先导，差距往往能激发我们奋进的热情，成为鞭策我们前进的动力。正确看待、解决问题会避免更大问题的发生，会使我们的工作在一个良性轨道上循环。所以必须明确，材料写作中讲存在的问题不仅是全面、辩证反映情况的需要，更是明辨得失、趋利避害，进一步做好工作的需要。但在实际写作中，谈问题不全面，遮遮掩掩的现象还是有一定“市场”的，主要有以下具体表现：

一是含糊、笼统。如“制约经济发展的深层次矛盾和问题还没有解决”，什么矛盾和问题？为什么说是“深层次”？怎么制约经济发展水平提升？避而不谈。

二是羞答答、软绵绵。如“机关作风建设有待进一步加强，工作力度还应进一步加大，荣辱观念应进一步增强，廉洁自律标准还不够高”，明明可以直接指出的问题，却偏要从正面来说，玩文字游戏，等于什么也没说。

三是避重就轻。比如，某项工作没有做好，明明是思想上的问题，却只写工作方法上的问题；政治教育的针对性、实效性不好，明明存在不少主观因素，偏偏强调客观因素，是由于“教材、器材不够”“时间比较紧、任务比较重”。

四是吞吞吐吐。在问题前面加了不少“修饰词”，如“极个别干部的责任心还不够强”“极少数单位管理不够严格”。就好像本来不存在任何问题，但出于需要，硬是要找出一点问题来，说不说无所谓，谁也不得

罪，我的目的又达到了，你好、我好、大家好。长此以往，指导工作、解决问题就是文字上的游戏了。当然，出现这些情况，原因是多方面的，有文风的问题，有观念的问题，也有工作环境的问题，这里我们不再过多分析。

总之，在材料写作中，如果需要讲存在的问题，却遮遮掩掩，以偏概全，含糊其词，无意于掩耳盗铃，危害不浅。但是，我们也不能走另一个极端，那就是有些人认为的：反映问题越多越好，越细致越好，最好把“七百年谷子、八百年糠”都搬出来，才能显示出认识的到位、工作力度的加大、查问题的彻底。其实不然。讲究指导性，这是应用材料写作的根本目的和重要特征，是材料写作的出发点，也是其质量和生命力所在。

在材料写作中讲存在的问题的目的就是指导单位（个人）认清形势，看到差距，纠正错误，弥补不足，以便能取得更大的进步和成效。但我们也应该认识到，公文材料的写作客体受到多方面的限制。比如，时间、形势是不断发展变化的，一篇材料的指导性在一定的时空范围内才有效；又如，指导对象呈现出多样性，他们需要解决的问题也不尽相同；还有不同种类的材料指导工作的方式也是不一样的，谈存在的问题也不能如出一辙，等等。因此，在起草材料中谈存在的问题，不应存在“韩信点兵，多多益善”的观念，“眉毛胡子一把抓”“鸡毛蒜皮一筐装”的做法不可取。而应从材料的种类、涉及的内容、指导对象的实际情况（需要）和大环境背景的要求等方面出发，认真归纳总结概括，突出重点，增强针对性。

具体来说，谈存在的问题时，以下几点可以作为参考：

一是能在材料“下面”指导、解决的，一般不要上材料。我见过有些材料，很好解决的问题，但却非要搬到“台面”上，不知是“以示重视”，还是有特殊情况。

二是特殊的、个别的问题，一般不应上材料。有些问题，纯属偶然现象、个别事例，上了材料，不具备普遍的指导警示意义，就浪费了笔墨。

三是和被指导者无关或者关系不大的，一般不要上材料。

四是内容把握不准，有待商榷研究的，一般不要上材料。

五是不符合文体要求的尽量不要上材料。

六是会造成不良影响的问题尽量不要上公开的材料。

七是与环境、背景、时机不相和谐的，尽量不上材料。

以上列举的七个方面，都是相对而言的，起草材料中，还要具体问题具体分析。至于如何进行具体操作，以及其他需要注意的问题，还需要我们在实践中不断地摸索、总结和积累。

2.抓住本质，切中要害，不要盲目拔高

既要透过现象看本质，不能就事论事；也要把板子打准，不能盲目上纲上线，“一棒子打死人”。

起草材料中，谈存在的问题的目的是为了解决这些问题，但是更重要的，还是要找出存在问题的原因和教训；防止和克服以后出现类似的问题，使工作（事物）能够更好地进步（发展）。因此，谈存在的问题不能仅仅停留在对“问题”的罗列上，而是要通过对存在的问题的分析，找出原因，总结教训，研究制定克服这些问题的方法和措施。也就是说，存在的问题往往都是表面的，我们只有透过现象分析问题的本质，才能从根本上解决问题。这就如同医生给病人看病一样，既要查看病人的症状，也要根据症状寻找病因，然后对症下药，否则治标不治本，庸医误病。因此，谈存在的问题，切莫只顾以事论事，忽视隐藏在“事”背后的本质或深层次原因，而且要进行分析归纳总结，上升到理论层次；也不能把问题与其本质以及产生的原因搞脱节，出现“两张皮”或是张冠李戴的现象。这样，下错了药，不但治不了病，而且可能会使病情更加恶化。比如，少数干部纪律涣散、享乐主义拜金主义思想严重的问题，原因何在呢？从表面上看是自我要求不严、自我放纵的原因，但是从深层次分析，就在于缺乏强有力的思想教育和制度约束，应从这些方面吸取教训，寻找解决问题的办法。

写存在的问题，在总结材料中经常用到。下面是某部机关工作总结的“问题部分”，写得就比较扎实。文字较长，内容较详，共分三段。

在肯定成绩的同时，我们也应看到存在的问题和差距。主要是：

一是学习抓得不紧，能力素质与岗位要求有差距。有的平时忙于事

务性工作，满足于完成领导交办的任务，不注意挤时间静下心来抓个人学习，致使能力水平提高较慢，到机关多年仍然不能独立开展工作；个别同志对分管的业务、文件、规定不够熟悉，领会不准不细，工作中提不出有针对性的意见建议，不能充分发挥参谋助手作用。

二是工作抓得不实，质量成效与指示要求有较大差距。有的科室和个人在工作中缺少“一盘棋”的思想，对大项任务、重点工作没有提前谋划，干到哪里算哪里；有的工作满足于会议开了、文件发了，不注意督促检查、跟踪问效，致使有些工作流于形式；有的对领导意图领会不全面，对工作对象的情况若明若暗，完成任务的时效观念不强，工作质量不高，有的甚至出现重大差错，受到领导批评。

三是作风不够扎实，自身形象与先进性要求有差距。有的同志下部队检查工作满足于走走、转转，不能深入基层、深入一线发现并解决问题；有的抓工作凭经验、靠感觉，满足于就事论事，不注意研究部队建设中出现的新情况、新问题，对部队的指导缺乏针对性和有效性。

这份总结谈存在的问题就比较扎实，基本没有“闪烁其词”的空话、多年一贯制的套话。不但列出了问题，还分析了原因。

不管问题部分是否单独作为一个部分，都要把存在的问题找准，该点到的问题一定要点到。分析一些总结材料，问题部分大都过于笼统，没有特点，用在哪个单位都可以；而且今年这样说，明年后年还可以这样说。例如：“教育还有薄弱环节”“改革创新意识还不强”。什么时候没有薄弱环节？重要的是指出哪里薄弱以及薄弱的表现。“改革创新意识不强”，那么，强与不强的标准是什么？不强的表现是什么？如果不回答这些问题，这一段文字有什么用处？因而，写存在的问题部分主要是把存在的问题点准，忌层次过低，忌过于琐碎。

在机关公文材料写作中，盲目上纲上线的问题确实不容忽视。比如工作中有点失误就说是党委不重视，发点牢骚就说思想观念有问题，把争取正当权益说成是不能以大局为重，把客观的非要说成是主观的，把微观的非要上升到宏观的，把具体的非要说成是总体的，把偶然的非要说成经常的。就如现在有些庸医、“黑医”“假医”给病人看病一样：长个疙瘩就说成是癌症；患个感冒，不做手术就说对身体健康极为不利；受点皮外伤就要打石膏。有时，领导指示要“翻箱倒柜”查问题，要“追根逐源”找教训，有些人就教条地领会了指示精神，谈问题一定要升到一定“高度”。这样任意拔高、生贴硬靠、盲目上纲上线的做法，害人害

己，更谈不上解决问题、指导工作了。

公文材料写作中讲存在的问题不盲目上纲上线，是能不能正确认识、把握事物的问题；同时，也是文风和工作作风的问题，是不是能实事求是地反映情况的问题。解决这一问题，主要应从两方面下功夫：

一是要加强调查研究，掌握真实情况，对涉及的问题做出正确的分析判断，做由表及里、由浅及深、由点及面的工作要符合事物的发展规律；

二是要始终保持求真务实的文风，坚持讲真话、讲实话，客观公正，不能存在“不上升高度就解决不了问题”的错误思想，不能凭个人喜好谈存在的问题，任意拔高，乱“扣帽子”，“一棒子打死”。

3.是非分明，辩证看待，不要非此即彼

写存在的问题时，既要把是非界限搞清楚，不能良莠不分；也要辩证地看待存在的问题的两个方面，不能非此即彼，“一片树叶把眼睛挡起来”。

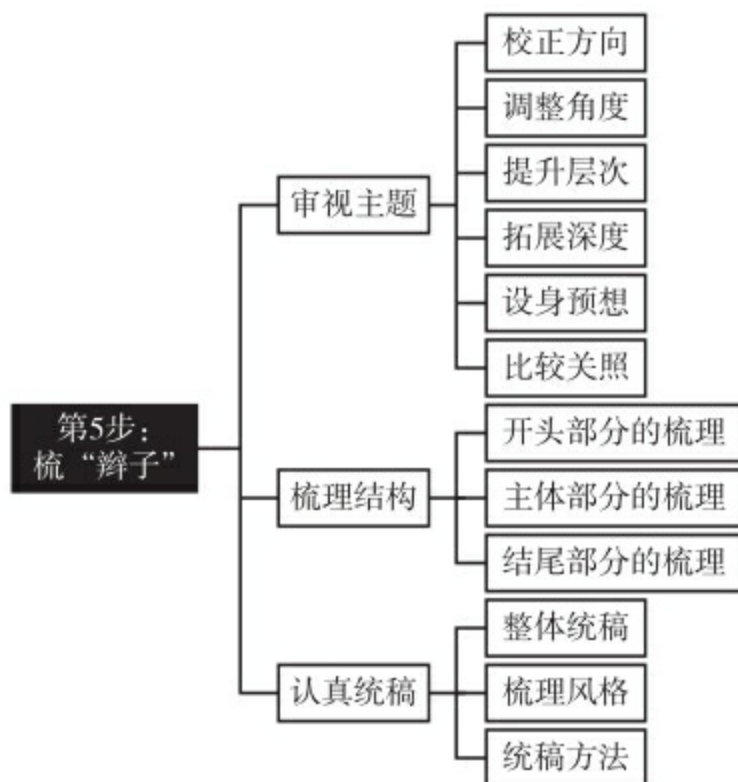
机关公文材料写作中谈存在的问题，如何把是非界限搞清楚，不能良莠不分比较容易理解把握。需要注意的是：事物的内在联系和发展是对立统一的关系，不能好就是绝对的好，差就是绝对的差，不是甲就是乙，不是乙就是甲，搞绝对化，所谓“宁要社会主义的草，不要资本主义的苗”的做法是不可取的；存在的问题也不能呈现出“一刀切、一边倒、一阵风、一个模式、一种声音”的倾向。

目前，机关公文材料写作中谈存在的问题时，有的是犯了“唯上”的错误，凡是上级和领导说的都是对的，领导说有问题就有问题，领导说没问题就没事，原原本本照着领导的意思写就是了；有的犯了主观错误，我认为对的就一定是对，我认为问题是这样的就是这样的，笔在我手里，我就是主宰，我想怎么说就怎么说；有的是因为鉴别能力不强，不能一分为二、多角度地看待问题，被假象所蒙蔽。这些不同程度地导致了谈存在的问题时“非此即彼”现象的发生。

正确的方法是：一是辩证地看、全面地看、联系地看、发展地看，不以偏概全，不“一丑遮百俊”。二是实事求是，全面客观，一分为二地看问题，绝不能各打五十大板或“半斤对八两”、主次不分，要分清主流

和支流，这样的问题才符合事物的本来面貌，令人可信可亲，才能从根本上解决问题，凸显机关公文材料的指导性。

第5步 梳“辫子”



我们把材料的“肚子”填满以后，也就是材料的初稿基本已经写好了，接下来就要进入梳理阶段了。

对大型文字材料来说，这个阶段尤为重要。梳“辫子”主要就是对材料进行梳理，看一看主题是否立得住，内容是否充实，观点是否新颖，表达是否恰当，以及层次结构是否合理等等。对一些专题性公文材料来说，更应该是在“肚子”填满以后，进行整体的梳理，达到“锦上添花”的目的。

一、审视主题

主题是公文材料的灵魂和统帅。主题一变，一切都要跟着变。因此，材料的初稿完成后，首先考虑的就是主题（主旨）能不能立得住，表现得好不好。

文章像人体一样，是一个大系统，每一部分都不是孤立存在的，相互之间都有或紧或松的联系。但每一部分对文章质量所起的作用是不同的：有的是根本性的，是大前提，能决定一切、控制一切；有的是技巧性的，在主题确定的情况下，决定着主题的表达效果，具体包括结构巧不巧，语言好不好，材料实不实，等等；有的是手段性的，是把主题（主旨）转化、细化为观点的手段。

主题是最重要的，但是，“灵魂”不能飘忽不定，必须穿上衣裳才能走上前台，跟人们见面。这就需要借助各种表现手段。所以，“脑袋”变了，“身子”就要跟着变；主题变了，观点就得跟着变；观点变了，材料也要跟着变。即使主题不变，对象变了，结构、材料、语言也要变。试想，同样写爱国主义教育提纲，对象可能是工人、农民、大学生，也可能是部队官兵，还可能是小学生，用同样的结构、同样的语言、同样的事例能行吗？显然不行。

材料写完后，首先要审视主题，发现并解决主题存在的问题。这就需要明确主题高低、优劣的标准，即从哪里着眼看主题。标准错了一切皆错。

概括地说，大型材料对主题的要求是：正确、鲜明、深刻、新颖、集中（单一）。因此，审视材料的主题，不同于一般的看，站位要高，头脑要清醒，不能自己觉得很清楚，别人觉得很糊涂；自己看了很激动，别人看了无动于衷。要以挑剔的眼光，甚至站在自己的对立面上，看材料能不能说服人，能不能启发人，能不能征服人。

（一）校正方向

所谓校正方向，就是校正主题的方向，这里的“正”是动词。方向是衡量主题的主要指标，主题的修改首先要看方向，主题不定，一切皆无依托。马金生先生总结主题的方向修正，一般有三种情况：第一种是微调，通过稍小的调整，使主题方向更正确、定位更准确；第二种是大

调，调整幅度较大，但还属于原有框架内的调整，形象一点说，不超过45度；第三种是转向，即掉转方向，原来向东，现在要向西。例如，原先的主题是“没有突不破的防线”，现在改为“确有突不破的防线”，就是“转向”调整。总体来看，主题方向的修改大都属于微调，就是纠正基本意向上的片面性、绝对化，使支持什么、提倡什么、鞭挞什么，符合大政方针，与时代要求一致，与大背景、大环境协调。这就要求我们在修改时认真研究、推敲、斟酌，在细微处下功夫，使主题的方向端端正正、无懈可击。

（二）调整角度

调角度，是指在主题方向正确的前提下，根据表现主题的需要，调整提出问题、进入主题、表现主题的角度。角度与主题的方向紧密相连，主题的方向决定角度，角度为主题服务，角度是表现主题的手段、实现主题的途径。同样的主题可以有不同的角度。角度的选择应在准备阶段精心构思完成，但写作中的变化和初稿完成后的调整也不可避免。角度虽然属于表现手段的范畴，但角度的变化有时也会使文章质量发生根本性的变化。例如，某单位一位领导要给某学院的领导干部培训班讲一堂管理课，开始按常规思路写，从分析当下学院管理的现实问题入手，讲管理应把握的原则、要求，需要处理的几对关系，讲管理者怎样提高自身素质，等等。稿子很快写出，但感到内容平平、缺乏新意。经过认真考虑，改变了角度，收缩了正面，题目改为“借鉴传统文化，破解管理难题”。首先，简单梳理新形势下单位管理中存在的突出问题，而后，以“重法”“用情”“驭心”“无为”“修身”为题，阐述如何从博大精深的传统文化中借鉴有益的思想和方法，破解管理工作中的诸多难题。最后进行了概括：

“重法”，重在强调依法管理，是管理工作遵循的根本原则；“用情”，是管理工作的特色和灵魂；“驭心”，强调知人知心、思想掌控，是管理工作的最高境界；“无为”，强调顺其自然、适度管理，是管理工作的艺术体现；“修身”，强调立德立身、以德服人，是管理者的本钱。

角度的变化，使这一课层次提高、新意盎然，授课获得极大成功。这也充分说明了角度调整的重要作用。

（三）提升层次

层次，反映了主题的高度。人们评价文章质量时，“层次不高”是个

经常用到的词。何谓层次不高？就是比较琐碎，不够宏观，面面俱到而缺乏概括，匍匐在感性层面就事论事，而不是就事论理，因而不能触及事物的本质，难以给人以强烈的震撼和举一反三的启迪。上层次中的“上”，在这里是作动词。作为主题梳理的一种方法，上层次的基本途径，一是上升到宏观层面，使之具有普遍性；二是上升到理论层面，着重反映规律性；三是上升到工作指导层面，使之具有针对性、指导性和实践性。上层次并不是一味拔高、越高越好，脱离实际、不接“地气”的虚高，不是真正的“高”。

（四）拓展深度

“深”的反面是“浅”，“浅”字有表浅、肤浅、粗浅等语义。在主题修改中“加深度”，就是使文章的立意由浅变深，由表浅的观察变为深刻的洞察，见人所未见，识人所未识，看到问题背后的问题，找到原因背后的原因，拨云破雾，追本溯源，探究根本，抓住本质。一要以深刻求深入。主题的深刻才能触动社会的神经，给人打下深深的烙印。二要以尖锐求深入。尖锐性体现着主题的鲜明性。所谓鲜明，就是旗帜鲜明、观点鲜明、表意鲜明、用语鲜明，不能含糊其词、钝刀割肉、欲说还休。三要以具体求深入。具体和抽象是一对矛盾。为了概括事物，需要抽象；为了加深印象，需要具体，就是通过具体化来加深主题。四要以集中求深入。集中，就是收缩正面，突出指向性、针对性，向核心汇集，向焦点聚焦。一篇文章也好，一份公文也好，目的要单纯明确，不枝不蔓，突出重点，紧紧围绕主题，把中心思想说深说透。论证可以发散，但主题必须集中。一篇文章解决一个问题也是好的，不要期望什么问题都解决。对主题的修改，一般是做减法而不是做加法，即通过舍弃不重要的问题，把主要问题突出出来。这样，力度就加大了，主题就加深了。

（五）设身预想

就是预想材料传播出去，会在读者中引起什么反响；文件发下去，会产生什么效果，起到什么作用。例如，设身处地想一想，如果我是一名基层干部，听了这个动员，会有何感想，能不能受到激励，会不会热血沸腾、摩拳擦掌；如果我是上级领导或工作组成员，听了这个汇报，会有什么整体印象；这些内容是不是领导最想知道的，等等。写任何材料，都要考虑社会效果。这种效果，包括的范围是很广的，如总结讲话可能引起的思想反应，事故通报可能产生的警示作用，工作指示下发后

产生的指导作用，经验材料和典型材料的示范效应，等等。总之，要看能不能达到预期的效果，会不会出现不可预期的效果，有无副作用产生。避免一厢情愿，不管效果如何，只顾埋头写，致使文章发表、公文下发后出现始料不及的问题。

（六）比较关照

就是把我們撰写的材料放在一个大环境下，上下左右比较、关照，不要孤立地看。关照是发现问题的好方法。一要上下对照。就是放在战略层面，看材料的主题跟大政方针、法规制度、政策文件、会议精神、工作大局、上级要求符不符合。这样一对照，“对不对”的问题就容易发现了。二要左右对照。就是放在全局范围，看材料主题有没有片面性和绝对化的毛病，有没有抓住一点不及其余的问题。比如，强调这项工作重要时，贬低了另外一项工作；强调一种改革形式时，否定了另一种改革形式；强调信息的重要性时，忽视了基础的作用；强调了指挥的作用，忽视了做法的作用；强调了机关的指导性，忽视了发挥基层的自主性、主动性。这些问题，孤立地看，不容易发现；只要一对照，立马就显现出来了。

二、梳理结构

我们在写作大型文字材料的时候，都必须从整体上把握其篇章结构。只有弄清了篇章结构，理清了文章的脉络，才能洞悉作者的行文思路，掌握文章的内容要点，进而准确理解文章的主旨。

对大型文字材料结构的要求，概言之，就是严谨、自然、完整、统一、连贯。材料结构的梳理分为几个部分，各部分占多大比例；材料的各个部分的先后安排，开头、结尾、顺承、转进、过渡、照应等。

下面，按照开头、主体、结尾的顺序，我们看一下如何进行梳理。

（一）开头部分的梳理

开头是一篇公文材料的“眉目”和“眼睛”，能够起到揭示行文的主旨、统揽全篇的重要作用。撰写公文的开头，一定要遵循特定的规律，不可随意而为。公文开头部分的写作存在的问题表现为以下几种。

一是开篇离题。有的材料开头就离题十万八千里，云里雾里，天上地下，先说一堆无关紧要的话，绕来绕去，迟迟不能进入主题；有的谈背景太远，把陈芝麻烂谷子的历史资料全搬出来；有的谈意义太远，从全国到省部级，再到市县级，再到乡镇，扯得太远，拖沓不堪，给人牵强之感；有的截取点太远，不知从哪里开始“第一刀”；还有的开头落笔虚，虚话多、空话多。

二是引据不当。有的文件材料通常要在开头部分交代行文的依据，这个依据可以是上级的要求，也可以是公务活动中实际存在的问题。引述上级要求应注意做到明确，避免含糊；引述实际存在的问题，要注意做到简明概述，避免冗长累赘。如果不是这样，即属引据不当。

三是事物不清。陈述性文件，如工作报告、工作总结的开头，不仅需要交代事物的量，而且要明确阐述事物的质，否则，即是事物不清。

四是情况繁杂。工作报告、工作总结的开头，通常要用非常简明的语句概述一个时期的基本情况，切忌情况复杂、数字详列。

四是平淡无力。综合反映情况的通报、简报，在开头处应对下面所

要反映的情况作概括的交代，以唤起人们的注意，使人一看开头即可把握情况的主线，否则，即是平淡无力。

材料的开头应开门见山，尽快进入主题。其方法很多，如说明缘由、落笔入题，直截了当、提出问题，开宗明义、揭示主题，等等。比较常见的，或以根据开头，或以起因开头，或以目的开头，或以引文开头，或以概述开头。不管怎样开头，都应简洁明了、力避拖沓。这些，需要在梳理时注意改正。

（二）主体部分的梳理

主体部分的结构指材料内部的构成，主要包括结构的完整性和匀称性，层次和段落，过渡和照应。

1.完整性方面的梳理

材料要有一个完整的结构。结构不完整，或是总体布局存在缺项，该有的没有；或是没有充分展开，缺胳膊少腿，缺乏稳定支撑。同一个题目让一百个人去做，会做出一百篇不同的文章，这是很正常的。这体现了文章的个性化特点。这一百篇文章的主题思想、结构形式、论述方法也可以多种多样，而且必然会多种多样。但是，这篇文章所回答的问题的“范围”应该是确定的。也就是说，哪些问题是范围内的（必须回答），哪些是范围外的（不必回答），是确定的而不是任意的。因而，梳理就要先从大处着眼，这个大处就是指结构的完整性。首先看该有的是不是有了，应该说明、解释、阐述的问题包括进去没有。如果把一篇文章比作人的手掌的话，“五个指头”就体现了文章的完整性，“四个指头”和“六个指头”都不符合完整性的要求。

2.匀称性方面的梳理

匀称性方面的毛病主要是指各部分不成比例，畸大畸小。如脑袋太大，尾巴太长，肚子太大或太空。有的文章中间鼓个大肚子，其他部分向下延伸一层，这一部分延伸两层甚至更多。有的材料与此相反，肚子太瘪，该突出的没突出，该加强的没加强。纠正匀称性方面的毛病，不仅要使各大部分篇幅相对匀称，伸展的层次保持一致，还要审视各部分的主次、详略是否得当。

有的不均衡是由于详略不当引起的。既然每个部分承载的任务是基

本均衡的，那么，落实到文字上应该不会有太大差别，为什么写作中还会出现畸大畸小、轻重悬殊现象呢？主要原因是不善于掌握详略。要“按需行文、够用即可”，要学会长话短说。

有时不均衡是由于展开的方法不当造成的。以“建立和完善人才激励机制”为例，至少有两种展开方法：第一种是直接写建立和完善哪些机制，有几个写几个；第二种是先写为什么建，再写怎么办。显然，采用第二种展开方法写出来的材料会长一些。以第二种为例，写“为什么建”也有好多方法：引经据典，逻辑论证，实践分析，纵横对比，等等。这些方法可以只用一种，也可以同时使用，展开方法不同，写出来的篇幅必然大小悬殊。而通过恰当选用这些方法，就可以达到压缩或扩展篇幅的目的。

3.层次和段落的梳理

层次和段落方面的问题有以下几种。

一是前后错位、次序紊乱。就是不注意层次的连贯性和逻辑性，不考虑事物之间的时间关系和内在联系，因而造成时间顺序错乱、空间顺序错乱、逻辑顺序错乱。比如，打乱时间顺序，不按时间先后去写，而是先发生的后写、后发生的先写，导致时序混乱，使读者理解困难。再如，违背递进关系，不是按既定标准排列顺序、逐层深入，而是颠三倒四、交错混杂，前面用过的语句后面重复出现，前面说过的意思后面重新提起。

二是该分不分、杂糅拼凑。不注意层次、段落的单一性和独立性，把一些互不相干的意思放在一个层次或段落里，造成“多中心”。如有的材料，着重强调的地方不单独设段；有的材料，不是按照表意的需要分段，而是根据字数多少分段；还有的全文不分段，一段到底，导致层次不清。

三是主次不分、详略不宜。就是不注意层次和段落的匀称性、协调性，该详细写的粗略写，该概括写的具体写，繁简失度，轻重不适，长短不当，导致布局倾斜、畸轻畸重。

四是意思分散、缺乏统一。就是不注意层次、段落的完整性和统一性，一个意思不在一个层次、一个段落集中讲完，而是把一个完整的意思拆烂打散，分成数段，哪一段都没有完整的表述。

五是一无撮要、二无标项。就是不注意层次、段落的鲜明性和条理性，尤其是内容多、篇幅长的公文，层次要点模糊，段旨不明，既无小标题，也无概括句。同时，不善于运用结构层次序数和数码词语，如第一、第二、第三，首先、其次、再次，一是、二是、三是，因而不能给人以突出、醒目、鲜明之感。

材料的层次和段落是否清楚，思路是否通畅，一般可以先从大小标题之间的关系来看。如果材料不设小标题，则要通过内容去判断。例如，论说型文章在内容上是否符合“提出问题——分析问题——解决问题”的逻辑联系；全文的布局、层次和段落的安排是否有条理；层次的脉络是否分明、顺畅；各段的分论点是否明确、协调。一篇文章应做到前后呼应、内容连贯，头尾及各个部分之间环环紧扣、相互依存、融会贯通。比如，“存在问题”和“对策”之间，应该有“原因分析”；“任务”和“成果”之间，应该有“方法措施”；“党委重视”和“基层落实”之间，应该有“机关合力”。如果没有中间环节，“向上推进”就会感到“爬坡吃力”，“向下深入”就会感到“一脚踏空”。在空白处“填上土”，在脱节处“连上线”，在踏空处“搭上梯”，才能使材料保持结构的严密和体系的完整。

材料的层次安排是有规律可循的，一般按照文种、内容的不同，着眼表达主题的需要，或按时间顺序，或按发展过程，或按逻辑联系，来安排层次。思想的条理性，通过论点的层次和顺序表现出来。写作中，对全篇的大小论点要分类排队。排队时要想清楚：哪些论点是并列关系，哪些论点是从属关系。具有从属关系的论点，哪些处于一级，哪些处于二级、三级；哪些应该先说，哪些应该后说；哪些是对此而言，哪些是对彼而言；哪些与哪些靠得近，哪些与哪些隔得远，等等。把这些想明白、理清楚，写作时才能合乎规律地推进和展开：拆除一层障碍，逼近一步目标；交代一层关系，引出一种议论；走完这一步阶梯，踏上那一步阶梯。一步一步地抓住读者、引导读者，把中心思想表达清楚。材料层层深入、有条不紊，是思路层层深入、有条不紊的表现。写作中的经验告诉我们：思想跳跃、语无伦次很难顺利地表达思想，层层剥壳才能逐渐暴露“笋心”。

4.过渡方面的梳理

材料是由各个层次、各个段落组成的。各个层次、各个段落应该互相衔接、前后联系，首尾呼应、全篇贯通，紧凑严密、形成整体。这些要求需要通过过渡和照应来完成。

过渡是使文脉贯通的重要手段。写作中常犯的毛病是转换突然、互不关照，不注意整篇文章的衔接性和一致性，在层次和段落较多时，不会妥善地运用过渡这一手段，在内容转换及表达方式和表现手法变换时，不会用过渡词、过渡句或过渡段来衔接前后层次和段落。其结果是，上下不连贯，脉络不清晰。比如，有的材料开头和主体之间，缺少承上启下的过渡语句；有的内容转换时突如其来。有的材料甚至没有开头部分，大标题下不作任何交代，上来就是第一个大问题。

过渡和照应是使材料脉络畅通、线索分明、前后呼应的重要手段。过渡指上下文之间的衔接转换，是材料层次与层次、段落与段落之间表示连接、承转的方式。过渡在上下文中间起桥梁作用，使相邻的两个内容、两层意思或两个段落彼此衔接、上下贯通，让读者的思路能够顺利地由前面转到后面。因此，为了使材料脉络清楚、线索分明或层次紧凑、逻辑严密，必须搞好过渡。材料如果没有必要而恰当的过渡，各个部分、各个层次之间就会脱节，流于松散。

在材料写作中，以下几种情况往往需要过渡：一是“由总到分”或“由分到总”的开合处，通常需要过渡。二是由叙述转为议论，或由议论转入叙述时，一般也需要过渡。三是内容由一层意思转换到另一层意思时需要过渡。也就是说，各个层次、各个段落之间，如有转折或跳跃就要安排过渡。否则，前后就难以衔接连贯。至于过渡的方式，可用过渡段，也可以用过渡句，还可以用关联词语。

5.照应方面的梳理

照应与过渡不同，它是不相邻的层次、段落之间的关照和呼应，目的是增强线索的清晰感和内容的整体感。在写作中，要使材料语气连贯、脉络分明、意思清楚、结构紧凑，或者使某种思想表现得更突出、更明确，更有感染力和说服力，更容易引起读者共鸣，不仅要把道理交代得清清楚楚，而且在后面还要适时与其照应。通过照应，加强与主题的联系，对主题进行强调和强化。

有的材料前面有问题，后面却没有答案；前面有伏笔，后面却没有发挥；前面有呼，后面没有应。

照应是与前文有机联系的发展，也是使论述层层深入的方法。结构完整的材料应该是这样的：前面写到的事，后面要有回应；前面的话头，后文要接住，不使其落地踏空；有时后面谈到的问题，前面往往先

埋下伏笔，后面的话会在前文找到根由，不给人以突兀之感。文章通过前后照应、互相补充，使所写的事物或问题更加鲜明和突出。照应得好，才能使材料脉络清晰、线索顺畅。如果前后缺乏必要的照应，材料就会显得连接不严密、交代不清楚。

一是“前后照应”，即前后文的关照呼应。为使材料的发展“波澜起伏”、富于变化，常常要在开端或发展的某个段落藏一些“伏笔”、留一些“悬念”。凡是在前文留下的“伏笔”和“悬念”，后面都要适时予以照应。

二是“首尾照应”，即材料的开头与结尾的关照呼应。“首尾照应”是最常见的照应，它使材料头尾更加协调、统一、完整。开头结尾相呼应，不仅给人以结构完整之感，而且可以收到概括全文、突出主题的效果。有些总结、报告、讲话，开头讲完基本情况，往往在结尾处就全文的中心问题加以概括，从而突出主题，加深受文者的认识。

三是“断”与“续”的照应，主要见于典型事迹材料。这类材料一般沿着一定的线索前行，按照事件发展的过程和人们认识事物的顺序展开。但在顺叙过程中，往往需要插入必要的描写、抒情、议论、说明。这时，材料的线索就要暂时中断。为使中断的情节线索重新接续下去，一般要在“续”的时候重复“断”处的一个意思或一句话，使前后文照应起来。

（三）结尾部分的梳理

结尾是材料的一部分，但并不是所有材料都有结尾。“结尾”不同于“结束”，材料的最后一段不一定是材料的结尾。不好的结尾，会冲淡中心思想，削弱文章的表达效果。下面是常见的几种不好的结尾：

一是不紧扣上文。结尾是文章全部内容发展的必然结果，应与主体有紧密的联系。但有的结尾与上文联系不紧，给人以可有可无的感觉。

二是概括不准确。当以概括全文法结尾时，有的没有把文章最重要的东西总结出来，甚至节外生枝，说一些题外的闲话。

三是结尾重叠。本来材料已经有了一个结尾，又加上一个不必要的结尾。这也不符合结尾要干净利落的要求。

四是结尾和开头重复。结尾和开头有联系，但要避免重复。重复往往是作者思路不清、内容空虚或语言贫乏的表现。

五是结尾公式化。文章忌千篇一律，结尾也是如此。公式化结尾最常见的是表决心和喊口号。

结尾是整篇材料内容发展的自然结果。如何结尾，没有固定的格式，要依据体裁、内容和中心思想来定。具体注意三点：

一是不早不迟，即结尾的时机和内容要顺其自然、合情合理。结得太急，会让人感到突然；太迟，则会破坏文章的气势。

二是干净利落，不要拖沓。有的材料，正文不长，结尾很长，不成比例，被喻为“松鼠的尾巴”。

三是内容凝练，收束有力，对全篇有概括、有升华，能给人以启发和回味。

这三点，需要我们在梳理结尾时注意。

三、认真统稿

统稿，在材料梳理中是很重要的一环。尤其是大型文字材料由多个人分别撰写的，更需要认真统稿。

（一）整体统稿

统稿也是一种梳理，因为，虽然各部分的写作是按提纲进行的，但各人有各人的认识水平和写作特点，要使它们统一起来，变成像一个人写出来的，当然免不了要动些“手术”。从总体上说，统稿所要关照的是整体而不是个体，就像乐团指挥所关注的只是演奏的整体效果而不是个人的演奏水平一样，某一部分哪怕写得再好、再精彩，但如果与整体不相协调，也要进行必要的调整梳理。具体来说，统稿要注意以下问题：

（1）梳理材料各部分之间的相互联系，处理好起承转合各环节的问题，使之前后照应，形成有机整体，防止松散脱节。

（2）梳理材料各部分与主题的联系，使之共同为主题服务，防止个别部分脱离主题“开小差”。

（3）梳理材料各部分内容是否大体均衡协调，防止繁简不齐。

（4）梳理材料各部分内容是否紧密衔接和配合，是否层次分明、脉络清楚，防止互相穿插，颠倒重复。

（5）梳理材料重点部分和非重点部分的布局、篇幅是否合理，防止重点不突出，主次相混淆。

（6）梳理材料各层次标题之间的逻辑关系是否严密、制作质量是否达到了同等的标准，防止各搞一套。

（7）梳理材料关键提法、关键词、关键数据的运用是否前后一致，防止互相矛盾。

（二）梳理风格

风格，即一定的个性和特色。古诗词中有豪放派、婉约派之说，指

的就是不同诗词作家在写作中所形成的不同特色。在大型文字材料写作中，风格就表现为不同的思维习惯、不同的表达方式和不同的写作特点，比如：有的高屋建瓴，寓意深刻，有的深入浅出，通俗易懂；有的言辞泼辣，锋芒毕露，有的温和委婉，柔中带刚；有的简洁明快，干净利落，有的细腻周到，滴水不漏；有的文采飞扬，句式优美，有的平自如话，质朴无华；有的妙语连珠，生动感人，有的严肃庄重，实实在在；有的气势宏大，新意迭出，有的中规中矩，谨慎稳妥；有的流畅自然，一气呵成，有的字雕句琢，老成持重——所有这些，都是不同风格的具体表现。不同撰稿人分别起草不同的部分，也必然体现着各人的不同风格，即使在起草前交代了他们要注意保持某一种风格，但在起草时仍然摆脱不了各自风格的痕迹，因为要让一个人突然间完全改变自己的风格，毕竟不是一件容易的事。而统稿者的责任正是在于：把各种不同风格尽可能统一起来，使全篇大体保持着同一种风格，让人感觉到这篇材料是出自一人之手，而不是一篇令人眼花缭乱的“风格大杂烩”。

（三）统稿方法

比如，有的部分写得很简洁，有的部分写得很详尽，怎么处理？有的部分夹叙夹议，有的部分只叙不议或只议不叙，怎么处理？有的部分句式简短，干净利落，有的部分惯用长句、复合句，怎么处理？有的部分条理性很强，段落划分较细，序号用得较多，有的部分则是板块式地展开，虽有条理但不用序号，怎么处理？所有这些，都是统稿时必须处理好的。这就像组织大合唱，必须让大家脱掉各自的服装穿上统一款式和颜色的服装一样。接下来就有一个关键性的问题：将不同风格统一为哪种风格呢？我们可以这样来选择：

1.按统稿人自己的风格来“统”

如果统稿人也承担了该材料有关部分的起草任务，则以统稿人自己的风格来“统”。这样做的好处是：统稿人对自己的风格可以驾驭自如，对不同于自己的风格反应敏感、体察细致，这样，不需花多大工夫就可以把别人的风格“统”过来，不仅节省时间，而且“统”的质量一般也较高，不会露出拼凑的痕迹。

2.按较为突出或多数部分风格相近的来“统”

如果统稿人没有参与起草，则选择其中比较突出的、对路的一种风格为代表，让其他风格向它靠近。或者，如果占多数部分风格相同或

相近，则可采取少数服从多数的办法，以“多数”为主体，让另外的“少数”向它靠近，这样就可以节省统稿的时间和精力。

3.按自己惯常的风格来“统”

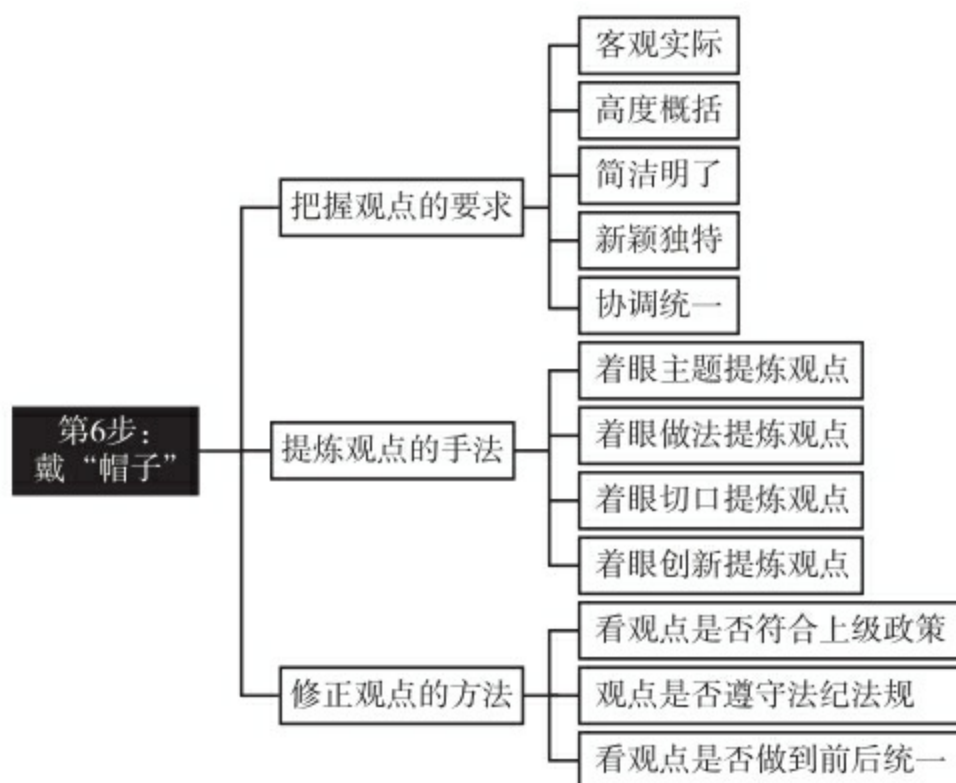
如果统稿人没有参与起草而以自己惯常的风格来“统”，那当然也未尝不可，但由于自己没有参与起草，对具体情况和思维环境不熟悉，就会有缺乏身临其境的弊端，“统”当然也可以“统”得出来，但必然要多费一些周折。所以，除非各部分都写得很糟，任何一种风格都不可取，非把自己的风格加入进去不可，一般情况下还是采取第二种办法为宜。

上述几点，只是笔杆子从自己的角度出发的统稿办法，但无论选取哪种风格统帅全篇，最终还是要与领导的要求和风格对上号，特别是领导讲话和以领导个人署名的文稿更应如此。这一点，我们在统稿时尤其需要重点把握。

优秀的写作风格要有独到的见解，高人一筹的观点；有严密的逻辑思维，无懈可击；有求真务实的文风，没有空话套话，贴近群众，贴近生活；有鲜明的个性语言，说接地气的话。

此外，在对材料进行梳理时，还应对语言的精确、材料的运用、表达方式等进行梳理。

第6步 戴“帽子”



思想观点是材料的关键，更是材料的灵魂。观点站不住脚，整个材料就失去了它存在的意义。而戴“帽子”，就是指对公文材料的观点进行提炼修改。一篇材料尤其是大型文字材料成型后，必须对材料所戴的“帽子”进行检查，既不能大，也不能小。

鲁迅先生说：“记人，最好记他的眼睛，因为眼睛是心灵的窗户，最能反映人的风采和魅力。”对一篇材料来说，观点犹如“文眼”，最能体现材料的风格和水平。看人看双眼，看文看观点。思想和观点对一篇材料来说至关重要。

思想是灵魂，观点是骨架，素材是血肉。内容是具体性的，观点是概括性的，后者是提炼出来的。所以，观点必须根植于丰富的材料内容之中，以精短的文字准确集中地表达具体内容。从一般意义上来说，观点就是层次标题。我们写材料都有这种感受，根据一篇材料的主题，将几个层次的观点提炼出来，就如盖房子一样，搭起了材料的大框架，然后顺着思路考虑各个层次的具体展开，这样就能达到各个层次互相联系，朝着一个共同目标——深入表达主题的效果。无论采用平行式观点，从平行的几个方面、不同角度去表达主题，还是采用递进式观点，剥笋式地一层层地去深化主题，这些观点都是为表达主题而服务的。

我们酝酿写一篇材料时，都要准备大量的具体素材。这些素材有点上的，有面上的，有背景的，有数字的，有正面的，也有反面的。没动笔前，我们可能是装了一脑子，记了一本子，还有参阅材料摆了一大摞子。很多事例感到都不错，对哪个例子用还是不用感到不好把握。但只要思想观点一旦定下来，素材就会根据层次观点的需要，各得其所，派上用场。因为在公文材料写作中，素材是靠观点来串的。这些观点对上受主题思想的指导，对下统率着具体素材，承上启下，把主题、层次和事例聚成一个统一整体。这样就使精选的素材在层次观点的统率下，不仅明确地表达各层次的思想观点，而且还为体现整篇的主题思想发挥着自身的作用。

一、把握观点的要求

对文字材料观点的要求，一般概括为五个方面。

（一）客观实际

就是观点产生不是凭空想象的、主观臆造的，而应该是从大量材料中提炼出来的，是感性认识上升到理性认识的结果。观点要符合客观实际，要经得起实践考验。

（二）高度概括

有两层意思，第一是观点要能概括内容，不能以偏概全；第二是观点不大不小，不是泛泛地摆现象，而是要透过情况的表象，去挖掘事物的本质，要对情况进行加工、提炼、抽象，概括最能代表事物特征的东西。比如，撰写一篇总结报告，就要高度概括、善于提炼，分门别类、条分缕析，深入总结，取得了哪些成绩？存在哪些问题？特别要认真梳理工作亮点，总结几条对未来、对他人能有借鉴指导意义的规律出来。

（三）简洁明了

简洁明了即观点的文字表达要简练、明确，以最简短的文字，表达容量最大的内容。观点的表述，有的是词组，如“提高思想认识，加强组织领导”，就是动宾词组。也有的是短句，比较简明，便于理解。

（四）新颖独特

主要是观点要体现事物发展的新情况，要有新意，不能老一套。过去的单位写材料，今年套用去年的，明年套用今年的，年复一年，都是老一套。情况是在不断变化的，事物也是在不断发展的，人们的认识也同样是不断提高和更新的。当然，强调观点新颖，并不是要脱离实际，搞花架子，单纯去找新词、俏皮话，这就没有了现实意义。总之，要从实际出发，力争观点有点新意。对于一些正在探索的重大问题，则需要认真研究或具体实践的基础上进行概括提炼，形成重要观点。比如：某单位领导在讲话中谈及党管干部时，提出“五管五关”的原则，即“管方向，把好政治关；管标准，把好准入关；管程序，把好决策

关；管作风，把好思想关；管监督，把好审核关”，观点新颖独特，思想性、理论性、创新性、指导性很强。我们写经验体会、典型材料、调查报告、工作总结等，不像文艺作品那样，大跨度地反映事物从过去到现在的变化，而是反映的活生生的当下的客观现实。这就要求我们在确定观点时，把握形势的发展变化，研究新情况，引出新经验，从而对工作产生指导性影响。在材料写作中，有这么一句俗语：“你无我有，你有我新。”说的就是这个道理。过时的、没有指导意义的材料，是不会受到读者欢迎，也不会引起各级重视的。

（五）协调统一

一是指观点和要表达的内容在形式上要协调；另一个是指观点之间要协调好，文字的表述应力求基本差不多，表达方式也应基本一致，这样可以增加文字表达的效果。

二、提炼观点的手法

河南大学赵宗庆教授在《应用写作的思路与层次观点》一书中，将思想和观点的表达样式分为“针对特点式”“处理关系式”“肯定否定式”“破立结合式”“克服偏向式”等二十四种。我认为，这些样式只是为我们提炼观点提供一个大概思路。由于材料的内容和角度不同，再好的观点样式也不可能照搬照抄。要提炼出自己材料的思想和观点，只有开动脑筋，调动自己的积累，从对材料的梳理中，从对背景和事例的分析中，从对前后变化的对比中，提出和升华富有启迪和指导性的观点。如何提炼？要做到以下几个方面。

（一）着眼主题提炼观点

“一星中立，众星拱卫。”主题是一篇材料的灵魂和轴心，各层次观点是主题思想在各个阶段的展开。主题对观点有统率功能，观点对主题有服务的特性。所以，紧紧围绕主题是提炼观点的最基本的方法。一方面，我们要从主题思想出发，研究能够说明主题的表达方式；另一方面，要坚持局部服务于整体，把层次观点和主题的表达联系起来看，看是否为主题的主题表达做出了最大的努力。此外，还要和其他层次的观点联系起来看，看格调是否一致。

（二）着眼做法提炼观点

不少同志在写材料时，经过深入调查研究，掌握了大量的具体事例，在提炼观点时，总爱从做法上来考虑。当然，如果做法很有特点，而且是新的，也可以从做法上出观点。但就一般而言，仅从做法上出观点，往往容易使观点肤浅，也容易出现雷同。这是因为各单位在贯彻落实上级指示，开展某项工作的做法大体上都是差不多的，有差异的是在工作指导和具体内容上。所以，提炼思想和观点，要注意透过具体做法，从指导作用上来考虑，往往能够提炼出思想性强的观点。从这个意义上来说，谁能够透过做法看指导作用，谁就掌握了提炼思想和观点的“敲门砖”。

（三）着眼切口提炼观点

切入口要小，开掘要深，这是提炼观点很重要的方法之一。我们在

写材料时往往出现这种现象：在思想上也有往深层次探讨和提炼观点的愿望，但老是担心这也该讲，那也该说，面铺得很宽，结果造成面面俱到，什么都说到了，什么也没有说深。所以，不管是写经验材料还是写典型事迹，选的口子要小，进去以后再一层一层地开掘，这样提炼出的观点最能打动和感染读者。

（四）着眼创新提炼观点

在科学研究和发明上，要力争填补空白。联系我们写材料的实际，这个提法也值得我们思考和借鉴。我们在提炼观点时，要在对已占有材料做到心中有数的基础上，瞄准某个方面的空白处和薄弱点进行反复研究。这是提炼观点的又一重要方法，也是比较难的方法。要做到这一点，就要把已有材料反映的弱点作为自己研究的重点，敢于坚持进入新领域，开发“处女地”，获得“专利”或“版权”的观点，把材料写作提高到一个新水平。

结合上面内容，提炼观点可以用几句话来概括，即：从上边向下边看，看提炼的观点对不对；从外面向里看，看提炼的观点新不新；从全局看局部，看提炼的观点指导性强不强；从主题看层次，看提炼的观点表达主题深刻不深刻。

三、修正观点的方法

（一）看观点是否符合上级政策

要注意材料的基本观点，特别是表达主题思想的观点，是否符合马列主义的基本原则，有没有违背辩证唯物主义的地方，尤其是工作报告、工作总结、调查报告一类，对其基本观点更要严格把关，切忌片面性、绝对化，强调了一面，否定了另一面。比如，在总结工作时，讲成绩，常常容易肯定一切，说得尽善尽美。在批评别人时，又常夸大其词，把人家说得一无是处，否定一切。提倡民主时，往往忽视集中，甚至否定了党的领导；强调自由时，又否定了纪律，否定了四项基本原则。当前，在有关经济体制改革的文件中，经常出现提倡搞活经济时，忽视宏观控制；论述市场调节时，又全盘否定计划的必要性，不顾时间、地点、条件，一讲搞活就要求彻底放开。在强调思想政治工作时，往往说成精神万能；而讲物质鼓励时，又变成钱能通神，等等。特别是结论性观点，既要明确又要全面，要掌握好分寸，尽可能做到恰如其分。

（二）看观点是否遵守法纪法规

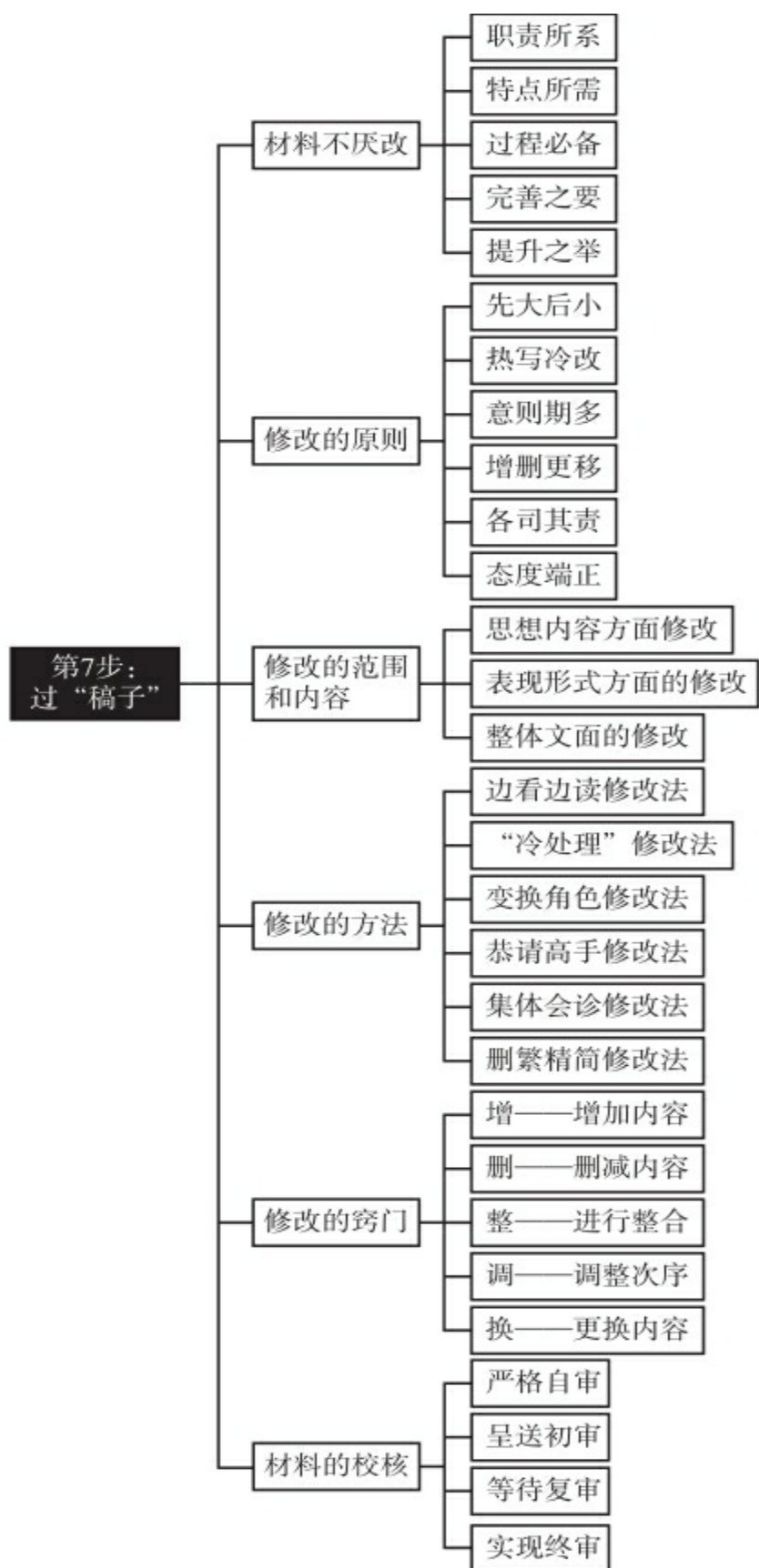
要注意材料的基本精神和各项措施，同党和国家的基本方针、政策、法令一致，同上级机关、平行机关、本部门的规定没有矛盾。如有违背党和国家的方针、政策、法令的必须改过来，否则和中央在政治上保持一致就是空话。至于和上级机关、平行机关、本部门的规定不一致，除专门否定或发展这些规定的文件外，也要使之一致起来，否则，会给工作造成矛盾，带来混乱。这方面特别要注意的是法规性文件。在现实生活中，两个规定互相打架的事是常常可以见到的。特别是不同部门之间，一要“放”，一要“收”，弄得有关方面无所适从。其原因，除了部门之间利害不一致外，就是撰写者事先对情况了解不够，和有关单位没有通气、协调。

（三）看观点是否做到前后统一

材料本身的观点要始终如一，不能有自相矛盾的地方。如果一份材料本身的观点就很混乱，甚至“自打嘴巴”，印发后就根本无法执行，还会给工作造成混乱。这方面常见的情况是，两个矛盾的观点在同一份材

料中都被肯定；某个论点前面肯定，后面又被否定；要肯定的观点材料不充分，没有足以服人的例证和论述，而与此相对立的观点却写得十分生动具体，事实上压倒了正面的内容，客观上形成反宾为主的局面，造成了对该肯定观点的否定。还有证明观点的事例之间有矛盾，统计口径不一致，前面用工农业总产值，后面用社会总产值，前面讲全市，后面又变成某个区等等。有的材料内容本身没有矛盾，但由于某些话或例证在当时的环境条件下会产生副作用，也要注意改过来，否则主观意图和客观效果会背道而驰。

第7步 过“稿子”



文章不厌千回改。一篇文章，无须修改，一次成形，即可达到完美无瑕，是很难想象的。材料写作中，我们只有通过反复对写作客体反复认识，反复发现，反复完善，对写作技巧反复锤炼，才能不断提高材料质量和写作水平。古有把“僧推月下门”改为“僧敲月下门”，“春风又过江南岸”改为“春风又绿江南岸”等故事，一字之差，意境截然不同；也有“字字吟来都是血”等感慨。毛泽东同志曾经批评不注意修改文章的人，说：“文章写好之后，也不多看几遍，像洗脸之后再照照镜子一样，就马马虎虎地发表出去。其结果，往往是‘下笔千言，离题万里’，仿佛像个才子，实则到处害人。”由以上可见，修改工作对文章写作起着非常重要的作用。

一、材料不厌改

修改是按照领导意图或上级文件精神，对材料全部内容和形式的检验、梳理、加工和修正，是对写作客体的再思考、再组合、再完善，是写作主体自我超越、吐故纳新、不断前进的过程。

（一）职责所系

文章是客观事物的反映，而客观事物是错综复杂的，只有反复研究，深入思考，才能全面理解、深刻认识、正确把握。文章修改的过程，实质上就是认知由此及彼、由表及里、由浅入深的过程。如果对文章不进行细心修改，经常把文不对题、词不达意、层次不清、文字混乱、错别字连篇的稿子送到领导案头，既是对工作的不负责，也是对自己的不负责。改稿是出精品力作的根本之基。欧阳修刚开始习文时，把写好的文章贴在墙上，想到就改，有时改到原稿连一个字都不剩了。古人炼字以意胜，而不以字胜。故能平字见奇，常字见新，朴字见色。只有抱以“文必反复修改”的认真态度，才能写出精品来。

（二）特点所需

修改是体现公文材料写作特点的重要手段，还有其特殊意义。它是体现公文写作的重要手段。首先，公文材料都是“遵命而写”，要求起草者领会上级精神及制发机关领导意图。这意图常常不是笔杆子在初稿写作中就能全面、深刻领会的，而且领导的想法也会变化、深化。这种笔杆子同领导者之间的差距可以在修改时得到缩小。其次，笔杆子常常受限于工作实践和职权范围。常有这样的事，笔杆子不是该公文所反映的公务活动的实践者，所写内容也不是其职权范围内的事，这样起草的公文难免有种种缺陷，修改是弥补缺陷的积极措施。第三，公文材料不是笔杆子一个人能定的，有关部门、领导对公文有审查的义务和权力，修改是实施其审查权力的具体体现。第四，公文的权威性和实用性决定了制发公文必须严肃认真，一丝不苟，容不得半点差错的。因而马马虎虎、草率而成是不行的，必须经过各个层次认真反复的修改才能成文。

（三）过程必备

修改是公文写作过程中的一个重要环节。修改是在新的水平上的写

作活动。需要笔杆子和有关部门、领导以读者和批评家的眼光对初稿进行审视，分析研究后，发现问题，反复推敲，使初稿中不尽如人意、不完善处得到改正，使初稿上升一个层次，在认识和表达上都达到新的水平。这种全面修改，是写作过程中一个不可缺少的重要环节，是关系公文材料成败优劣的创造性劳动。马克思的《资本论》经过多次修改，最后还要作文字上的润色。他在给恩格斯的信中说：“我于一月一日开始誊写并琢磨风格，这事进行得很轻快，因为经过许多产痛之后，我自然享受舐净这孩子的愉快。”他表示：“决不出版一本没有经过仔细加工和认真琢磨的作品。”可见，好文章是改出来的。公文材料的写作往往不能毕其功于一役，不要说初学者，即使对一个长期从事文字工作的“行家里手”，每一篇公文也都是经过几易其稿才能完成的。

（四）完善之要

修改是认识不断深化，表达不断完善的重要条件。公文是人们对公务活动在头脑中认识的产物。说到底，修改不仅是字句的问题，还是对公务活动的再认识问题。公务活动纷繁复杂，变化很快，人们对公务活动的正确认识，往往不可能一下子形成，总要有一个逐渐完善、由浅入深的发展过程，特别是对复杂的问题及事物更是如此。撰写公文材料也不可能一笔就达到完美境界。开始，我们由于受认识规律的限制，即使动笔前作了周密准备，到定稿时还会有这样或那样的疏漏和遗憾，只有修改，才能弥补不足。修改实质上是认识不断深化，表达不断完善，自觉认识事物发展规律的重要条件。修改有多有少，有大有小，因人而异，因文而异，但一次完成材料，完全不改的情况几乎是没的，特别重要的公文更要在修改上下功夫。如《关于建国以来若干历史问题的决议》一文，经过一年多起草，在不同范围内，少则几人，多则几千人中反复修改几十次，几易其稿，才最后完成。所谓“文不加点，一挥而就”，只能理解为对才思敏捷的人的夸张赞美，而并不是说这些人写作时真能一字不易。

（五）提升之举

“文章千古事，得失寸心知。”材料写作是很辛苦的，“三分写，七分改”。如此说来，修改更辛苦。修改文章要有“为求一字稳，耐得半宵寒”的毅力，要有不雕琢出个模样不罢休的韧性。修改也是长期积累的点睛之笔，厚积薄发，博观约取。文字的千锤百炼离不开日常的积累，只有多看、多写、多思考才能改出好材料来。经过数次修改之后，我们

会发现，画龙点睛之笔让材料趋于完美。修改是提高公文材料写作能力的重要途径。古人说：“作文十篇，不如改一篇。”说法虽有点夸张，但不无道理。如果每次写完初稿，立即送给领导去改，这样写了很多，水平提高却慢。从某种意义上讲，修改能力是高一层次的写作能力，能改到什么水平，就可以说你达到了什么样的写作水平。鲁迅先生说过，文章应该怎么写，要从已有定论的作品中去领悟，而文章不应该怎么写，则应从未定稿本中去领悟。这确是至理名言。我们从定稿和未定稿的对比中，可以看出写作的道理，得到宝贵教益。因而，修改是提升笔杆子自身公文材料写作能力的重要途径。

所以，有人说，“好文章与其说是写出来的，不如说是改出来的”，这话不无道理。如果说写作是才思奔涌、驰骋纵横，那么修改则是切磋琢磨、精雕细刻，它是将一件不成熟的作品变为“成品”的最后工序，需要格外的细致和认真。

二、修改的原则

初写材料时，修改中还会犯一个错误：从材料的第一个字开始，由头看到尾，看见什么改什么，结果浪费了时间，有时越改越乱。改材料同写材料一样是有顺序的。修改时，要从整体出发，按照先大到小的原则，先检查 and 解决对文章起决定作用的问题，即主题是否正确、突出，观点是否新颖、明确，然后再解决结构安排、素材运用、语言表达等问题。尤其是机关应用材料，一般应按照主题——一级标题——二级标题——具体内容的大体步骤一级一级进行修改。也就是说，首先是看主题是不是正确、合理，再分析一级标题是不是围绕主题，二级标题是不是围绕一级标题，具体内容是不是围绕二级标题来展开的。这是最主要的，其次才是进入开头、结尾、层次的修改，以及进行析字炼词等，切不可主次不分、轻重不辨，漫无目标，由前到后，看到哪里改到哪里；看起来很辛苦，但却如没头苍蝇般到处乱撞，不得要领。

修改公文材料应注意遵循以下原则。

（一）先大后小

修改公文要通观全局，从全篇着眼，先从大处着手，克服“改小不改大”“改前不改后”的常见病。开始修改时，不要急于逐字逐句去抠，而应先从大的方面，如主题思想，主要内容，观点层次，涉及的方针、政策、规定，全文结构等方面去考虑，看主题是否突出，观点是否正确，依据是否充分，内容是否实在，措施是否可行等。然后再考虑局部问题，以及遣词造句等表现形式问题。在定稿之前作订正错别字、标点符号等文字润色。一切修改都要服从和服务于公文主题表达的需要，才能把公文修改好。如果先改文字，过多关注细节、一叶障目，大的毛病就不容易看出来，不容易改好。

（二）热写冷改

“写”和“改”是材料写作中的两个不同阶段。写的时候，要“趁热打铁”、一气呵成，而不要拘泥文字、写写改改，这样很容易打乱写作思路。改的时候，需要“晾”自己写出来的文章，因为如果“晾”它三五天或更长时间，再来看看，也许就发现不足了。因此，如果时间允许，应采取“冷处理”的方法，隔个时段，再逐段逐句，仔细推敲，有助于更多地

看出毛病，使文稿改“粗”为“精”，达到“多一个字累赘，少一个字不行”的精练程度。

（三）意则期多

在公文材料明确表意的前提下，要以较短的篇幅，较少的文字，容纳尽可能多的内容，这是修改的一个重要原则。一般来说，公文材料修改只能使篇幅越改越短，文字越改越精练，而绝不是相反。力争达到“意则期多，字唯求少”的要求，真正做到“言简意赅”。

（四）增删更移

修改免不了增补、删节、更换、移动，这不仅有语句上的，也有具体例证、观点上的。要根据公文的目的和要求进行增删更移。篇幅过长，内容重复、烦琐的，需要删节；例证不充足，论据不充分，文笔不连贯的，需要增补；例证使用不当，词语表达欠妥的，需要更换；例证用得不是地方，和观点不相统一，语句颠倒、章节混乱的，需要移动，使之通顺、畅达。修改时要恰当掌握增删更移的原则，使公文材料各个方面各得其所，自然贴切而显文雅大方。

（五）各司其职

公文修改不同于一般文章修改。公文制作过程中有法定的程序，有法定的核稿、会签、审订的负责人，因而需要：起草者自己修改；本业务部门领导修改；秘书部门修改；有关各方或会签各方修改；法定作者，即公文署名单位领导修改。这几个环节都有对公文修改把关的义务和责任，需要各级按自己的职责和能力认真修改文稿。要防止认为反正有上级把关，在自己这一层次草率马虎，过手了事，也要防止不顾上下关系，不了解实际情况，自作主张，乱改一气。

（六）态度端正

作为公文起草者，在修改中要端正态度，明确自己在制发公文中的适当地位。对自己写出的初稿，要竭尽全力进行修改，而不能草草挥就，送出了事。要摆正位置，欢迎别人修改。认识到自己在公文制发过程中只是一个起草者，是其中的一个环节，而不是公文的真正法定作者。公文的负责者是制发机关和相应领导，公文是集体创作的成果，需

要各个方面、各个层次的共同把关才能保证质量。要同有关各方和首长积极配合，欢迎同事、协作者、领导的修改，虚心听取各方意见，集思广益，改好文稿。

三、修改的范围和内容

修改公文的范围和内容从大的方面来讲，无非两个方面：一是思想内容，二是表现形式。

要掌握好衡量公文主体内容好坏的基本标准：

一是公文材料的思想是否深刻有意义，内容是否充实、具体。

二是立场观点是否站得住脚，感情是否表达得体。

三是中心是否突出，材料有无多余或不足，主次是否恰当，行文是否处处扣住中心。

四是条理层次是否清楚，结构是否完整，布局是否合适，前后是否照应，各部分之间联系过渡是否连贯自然。

五是有无不贴切用词，不通顺语句，语言是否准确、丰富、精练，有无错别字、错用的标点符号。

具体来说，主要有以下几个方面的修改：

（一）思想内容方面修改

1.修改主题和观点

修改公文，首先要考虑主题和观点是否准确、完整，是否集中突出，是否深刻精当。要订正主题。这是修改材料中最重要的问题，如同射击要瞄准靶心一样。机关材料绝不能照搬照抄，上下一般粗，需要领会、提炼、具体化“命题”。否则材料完成后，如主题不符合要求，则要全盘推翻。写作中，也只有把主题确定好，其他方面才能顺利进行。要变动主题。对原来不够确切或不够集中突出的主题作较大的修改；或原来的主题根本不符合领导意图或公务活动的实际需要，应推倒重来，确定新的主题。这种情况在起草大型综合性公文时常会遇到。要深化主题。原来的主题思想基本明确，但表现不够完整、深刻，需要进一步补充、挖掘和深化，使主题更明确、更深刻、更完整。这种情况经常遇到，由于在写作初期，对情况的掌握不全面，认识的程度肤浅，材料的

熟悉程度不够等局限，初稿可能并不深刻。等写完初稿，认识有了新提高，回过头来可以将主题进行深化。要改正观点。即公文中的分观点，各个部分、各个问题的中心意思要正确鲜明，具体问题上的观点错误或片面，必然影响公文质量，影响执行效果。因而修改时需要考虑分观点是否正确，是否表达鲜明。凡属思想不明确、看法不全面、提法不妥当等均应进行修改。比如，“狠抓工作落实，转变工作作风”，是领导讲话中的一个小标题，同时也是小观点。稍加分析就会发现，这个表述把“转变作风”与“工作落实”的关系搞颠倒了。我们可以把它改为“切实转变作风，狠抓工作落实”，或者“转变作风，狠抓落实”。观点决定内容，观点贯穿全篇，公文的观点必须正确。对这方面存在的问题一定要加以改正，决不能有丝毫马虎。观点方面应予修改之处，是与审核时应予重点注意的问题相一致的。

2.修改例证

公文中使用的例证不在多，而在于精。例证要能说明观点，做到观点、例证的有机统一。公文中如只有观点而无例证，或有例证而不能说明观点，或例证过多淹没了观点，或例证一般化、概念化甚至有虚假等等，都需要进行修改。要去伪存真。公文中所用例证必须真实、准确，特别是涉及有关方针、政策、上级指示、会议精神等方面的理论例证必须正确无误。凡不准确、不真实、不妥当处，必须认真考虑修改。要充实丰润。公文例证必须具有典型性，特别是事实例证。如内容空泛，说理不足，抽象议论过多，缺乏典型例证，就要在修改时设法增加、补充内容或新的例证，使之丰满、充实。要删繁就简。有的公文中例证堆积太多，势必使篇章臃肿，甚至淹没主题和观点。这就要紧紧围绕主题和观点的说明选择例证。有的例证虽然生动，但与表达主题和观点无关，则要舍得割爱。有的多余、重复例证也要努力精简，做到例证能“以一当十”。要精选细择。初稿中的例证一般是顺着写作思路写进去的，难免有不妥之处。因而在修改时要精选细择，对所有例证都过滤一遍，对不完善的例证、相互矛盾的例证、不准确的例证等在修改中仔细加以抉择取舍。

3.修改材料

公文中引用的材料必须是顶用的、合适的和正确的。顶用的，即引用的材料最能说明问题和表达观点；合适的，即引用的材料不多不少、恰到好处；正确的，即引用的材料真实可靠，具有科学性和权威性。如果不符合这些要求，修改时就需作必要的增、删、换。凡内容空洞的公

文，就要增加材料，否则就缺乏说服力；凡公文中引用的材料过多，就要删掉多余的、无用的材料，否则公文篇幅冗长，内容不精练，还会淹没中心，冲淡主旨；凡是公文中引用不真实、不可靠、缺乏科学性和权威性、不典型、不生动、不新颖的材料，就一定要换，否则，就会影响公文的价值，甚至损害全文。

4.修改措施

凡公文一般都要涉及解决问题的具体措施、办法、规定、要求和意见等。修改时要注意它们是否切实可行。要注意与有关方针、政策是否相符，改正不符合政策的地方，使之保持政策的一致性、连贯性；要注意与执行单位情况是否相符，改正不符合实际，使执行单位难以落实的地方；要注意与其他相关公文是否重复、矛盾、脱节，改正相互交叉重叠、矛盾、脱节之处。

（二）表现形式方面的修改

1.调改结构

结构是文章的框架，要做到主题突出，编排有序，连接顺畅，详略得当，紧凑严谨。调整结构也是一项“大手术”。如果主题发生了变化，原来的结构必须做出相应的调整，使其能最佳地表现主题。如果主题未作变动，但为了更好地深化主题，亦可作全局性的变动。结构的调整讲求一顺二巧。“顺”就是能够顺畅地表现主题，逻辑严密，条理清晰，脉络分明；“巧”就是文章富于变化，波澜起伏，错落有致，新颖别致。修改结构布局包括文种的选择、总体的调整、章节的变动、层次的改变等，其目的都在于使公文更加严谨、畅达、匀称和完整。要检查公文各层次是否体现了事物的内在关系，段落是否完整独立，部分间连接是否连贯、紧凑，上下文是否互相呼应，开头、结尾是否妥帖等。修改全局松散、层次混乱、主次不分、详略不当、前后矛盾、虎头蛇尾等毛病。同时力求结构布局富于变化，力求创新。

2.修改语言

要使表述准确明了，平实精练，通顺畅达，合乎语法修辞和逻辑。语言是材料的细胞。一篇材料的思想内容、结构方式、表达技巧最终须由语言外化出来。机关应用材料具有实用性和指导性，要求目的明确、观点正确、材料准确、表述精确，它对语言的要求是准确、通俗、规

范、庄重、平实、直接，以使读者（听众）一读（听）就懂，便于迅速做出信息反馈。修改材料时，语言的加工锤炼须遵循这些要求。有些特殊性的材料还应讲求错落有致、激情澎湃、铿锵有力等，我们也要具体分析研究。修改不通顺的语句，这是起码的要求。初稿之后要反复通读几遍，把不通顺的病句改正过来；删掉多余语句，力避重复。在通顺前提下，要进一步删除可有可无，啰唆重复的语句；锤炼词语，对关键性的词语要字斟句酌，认真琢磨润色，使语言表达简洁、和谐、自然、贴切。

3.修改内容

机关公文材料的写作客体，是主题和层次观点形成的基础，包含了事物的方方面面，写作中需要被我们所感知，所融会，根据需要被采撷和表现于材料当中。而哪些是正确的、哪些是错误的，哪些与主题相关、哪些无关，哪些不真实、不准确、不典型、不生动，哪些应该放在材料的什么位置，哪些应该谈到什么程度、采取什么表达方式等，都需要反复进行分析研究，反复斟酌，不断修改完善，使内容符合主题表达的标准和要求，真正体现所要表达的主题。

4.修改标题

材料的标题力求新颖简洁、概括准确，具有较强的吸引力。标题包括总标题、层次标题等都要精心推敲，精益求精。

（三）整体文面的修改

看文面是否符合规范要求。这里包括：行文格式是否合乎规范，标点符号是否使用准确，以及书写是否整洁、美观、合乎行文要求等。做到文稿合乎格式、整洁清晰、美观大方，一般应注意以下几个细节。

1.正文以外的部分易出现差错

我们在校对中，往往比较注意正文部分，却容易忽视标题、落款、日期等方面，有时甚至会出现大的差错。

2.形近字、同（近）音字易出现差错

一般用拼音输入法打字，容易出现同（近）音字差错，如，治与

制、是与使等；用笔画输入法打字，容易出现形近字差错，如锦与棉、己与已、拔与拨等。

3.结构层次序号易出现差错

有些材料大标题套小标题，段落多，有时又由于多次修改，容易出现错用序号或漏掉、重复的差错。

4.数据比较集中的内容容易出现差错

有些材料涉及大量的数字，而且比较集中，稍有疏忽就有可能出现漏打、排错某些数据的问题。细节还有很多，不再一一列举。

从材料修改的内容来看，几个方面是相互联系、密不可分的，无论修改哪一个方面，都必然涉及另一个方面。因此，在修改时，要从整体出发，顾及全篇。总之，这是起草材料的最后一道工序，完成以后就要付印拿给领导或上级审批了，因此必须慎之又慎。

四、修改的方法

公文材料的修改从无定式，因各人的习惯不同和公文材料存在的问题不同而有异。归纳起来，修改方法基本有以下四种。

（一）边看边读修改法

公文材料的初稿完成后，从头至尾仔细审阅，不仅阅看，而且要朗读。朗读容易发现不通顺的地方，特别是读起来不顺当的语句，可以立刻停下来加以修改。那些你读得上气不接下气，或读不下去的地方，就有可能是句子太长，或衔接不当，就有必要进行修改。可以自读自改或一人读大家改，在读诵的过程中发现问题，随笔修改。尤其是领导同志的讲话，采取这种方法最好。朗读是检查公文材料是否朗朗上口、连贯和完整的好办法。每一次朗读时确立一个修改目标，如第一遍专门检查不通顺的语句，第二遍专门检查是否主题突出、观点正确等等，几遍下来一定会使公文材料完全改观。

（二）“冷处理”修改法

公文材料初稿完成后，如果时间不太紧迫，可以先放下初稿去干别的事，过上几天再把稿子拿出来，把这几天中想到的内容补充进去，对认为不妥的语句进行修改。我们都有这样的体会，公文材料刚写好时挺满意，可过一段时间再看，觉得还有些不尽善尽美之处需要修改。写作初稿时一些苦思冥想、绞尽脑汁仍解决不了的难点，经过几天的冷静思考后来灵感，有所发现，有所提高。这时再来修改初稿，认识就可跨进一步，深入一层。一般来说，在写作兴奋状态、头脑发热的情况下不应动手修改。

（三）变换角色修改法

就是要把自己写的公文材料当作别人的文章来修改。一般情况下，自己的文章总有一种舍不得取舍的感觉，正如有的人说：真可惜，好不容易想出一个观点或者说好不容易找到一些材料，怎么就给删掉了。这种心情可以理解，但是为了公文材料合理、准确，也就不能“怜香惜玉”了。我们要记住修改时，不要把作品当成自己的，从别人的角度去冷静地修改，会有不一样的效果。

（四）恭请高手修改法

公文材料写出来后，可以请一些材料写作高手来修改。可请领导或文字经验丰富的同志帮助修改。在修改时最忌讳的是抱残守缺、固执己见，怕别人对自己的文章挑剔、修改。应当懂得，若想在写文章方面有长进，就必须反复修改，尤其要乐于让别人修改自己的文章。要有勤学好问和甘当“小学生”的精神，多听一些写作水平比自己高的人的意见，择其善者而从之，选其高明之处而用之，这样做就是借别人的智慧来为自己的公文材料贡献力量。

（五）集体会诊修改法

自己修改自己的东西，常不肯删改，可以采用集体会诊修改的办法。如中央一些大型重要文件都是经过大、小范围内不同层次人员的反复讨论修改才定稿。俗话说“旁观者清”，别人看你的材料，常常会拿出你所没有想到的，或思考颇深的意见来。当然，集体修改，起草者需要的是虚心和谨慎，修改者需要的是慎重和认真。稿子写成之后，请熟悉文字或相关业务的同志共同讨论，集思广益，一起修改，可以打破个人能力的局限性或认识上的偏执。时间和条件允许，可以发征求意见稿，在较大范围内修改。

（六）删繁精简修改法

在谈到文章的修改时，中外许多著名作家都不止一次地说到删掉一切不必要的东西。俄国作家车尔尼雪夫斯基说过：“无情地删去一切多余的东西——这就是审读已经写下东西时的最重要的一部分工作。”列夫·托尔斯泰说过：“对于敏感而又聪明的人说来，写作艺术之所以好，并不在于知道要写什么，而是知道不要写什么。”契诃夫说过：“写作的技巧，其实并不是写作的技巧，而是……删掉写得不好的地方的技巧。”对文章的语句进行压缩提炼，是达到既简单明了又效果最佳的一种好方法。

另外需要说明的是，要正确使用修改符号。进行修改，要使用一些符号来标示修改的地方，在公文写作的长期实践中，人们实践和总结了一套修改符号，为大家所共同接受。在修改时规范运用，以便合乎习惯，大家都懂，而又清楚美观。

五、材料的校核

公文材料的审核和校对，是一项严肃而认真的工作，是确保公文材料质量的最后工序。审核的要求是：

一要严肃对待、谨慎把关。核稿人员一定要明确公文审核工作的意义，掂准肩上担子的分量。机关制发公文的质量，既取决于起草人员，此为基础性工作，又取决于核稿人员，此为把关性工作。虽然此后尚有签发等环节，但把口至关重要，处于“一夫当关”的位置。所发公文，能否贯彻上级精神和要求，能否达到预期目的，审核一环的作用非同寻常。因此，核稿人员要认真负责，慎重从事，不可潦草轻率，马虎大意。只有严肃认真，集中精力，仔细查找，反复斟酌，按照审核项目，一一过筛子，个个把关口，才能纠正差错，去掉毛病。

二要先核后签、正向运转。公文文稿在审核、签发的运转程序方面，规定十分明确：审核在前，签发在后。但是在公文运行中，并非一体遵照办理，总有一些人违规操作。对此，习惯称为公文“倒流”，或逆向运转。这就需要有关人员熟知规程，按章办事。

三要确保质量、适度处理。核稿人员在审核文稿工作中，要仔细发现问题，认真解决问题，其目的在于革除缺点，保证水准，提高质量，使文稿成为正品，直至精品。

审核文稿一般分自审、初审、复审、终审四个层次，这四个层次各有分工，各有侧重，能够充分发挥各个层次的优势，实现优势互补，共同把好公文材料的质量关。具体方法如下：

（一）严格自审

初稿完成后，要从头到尾自行审改，从字到词，从词到句，从句到段，从段到全篇的结构布局，发现问题，留下标记，全部阅完，再回过头来认真细致地修改。这一过程，不仅要确保不要留下任何“硬伤”和明显错误，还要以批判的态度审视自己的“作品”。

（二）呈送初审

自审结束后，公文撰写者要将公文材料呈送给单位的直接领导，也

就是单位的负责人，由承办单位负责人来完成初审。单位负责人主要是审核业务部门提供的第一手资料的正确、准确和完整性。诸如：有关业务工作的方针政策有无问题，提供的有关业务材料和情况是否准确，认识和提法是否恰当。

（三）等待复审

单位直接领导初审后，有的还要送分管领导进行复审，作为公文材料的撰写者，一方面要履行呈送的手续，另一方面要等待上级的复审结果，按照复审的意见进行修改完善。复审这一关主要是由相关部门的主要领导来完成，主要把好“八个关口”：

1. 严把政治关

政治性是机关公文的根本属性。一个政治性很强的公文，必然会有很强的指导作用。政治性不强或发生偏误，就会产生不良后果。因此，在核文中要始终把讲政治放在第一位，努力用马克思主义的政治立场、观点，去把握公文的内在质量，贯彻党的基本理论、基本路线、基本方略，保证完整、准确体现各级党委的要求和工作重心，保证每一篇公文在政治上不出任何偏差。

2. 严把全局关

笔杆子要时刻关注大局，认真研究大局，准确把握大局，做到局部服从整体、微观服从宏观、小道理服从大道理、全局统率局部、局部体现全局。对每一篇公文都要从全国、全省、全市、全县整个工作的大局中去考虑，去办理。核文既要从局部看是否合理可行，又要从是否有利于全局方面进行认真分析、论证。对那些从部门产生的由于过分强调局部工作而影响全局的，要坚决进行修改或调整。

3. 严把政策关

“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。”毛泽东同志的这句名言，应当成为我们办文人员的座右铭。党委机关公文的权威性就在于它的政策性，把好这个关口至关重要。首先，要注重公文与党和国家政策规定的一致性。不管哪一级，以哪种形式行文，都不能与党和国家的方针、政策相违背。这是行文的一个重要政治原则和组织纪律。其次，要注重政策纵向的连续性。政策相

对稳定，有利于事业发展。核文时要进行必要的前后对照，政策内容有变化的，要标出来并明确说明。最后，要注重政策的相关性。各地、各部门都要结合本地、本单位实际制定一些具体政策，千万不要越权，并兼顾左邻右居，注意衔接。如果你来一套，我来另一套；你否定我，我否定你，那谁的规定也落实不了。那种我行我素、各执一端、政出多门、政策打架的情况，是一种内耗，必须坚决杜绝。要注意，凡文稿涉及民族、宗教、外事、农民负担等敏感问题，涉及组织、人事、财政、税收、房价、医疗、教育、机构编制等热点问题时，一定要慎之又慎，不搞清楚、不协调处理好决不进入下一道程序。

4.严把法规关

随着社会主义法制和党内法规建设的加强，必然要求涉及党内活动的公文也要有鲜明的法规性。我们校核的各种公文材料，凡内容涉及国家有关法律法规的，都要进行认真对照，以国家法律法规为准绳。

5.严把发文关

发文是组织开展工作的一种必不可少的手段，实际工作中需要的公文非发不可；但公文过多过滥，就会助长空谈，助长形式主义，不仅增加了各单位的工作负担，也容易使执行者产生逆反心理，影响公文的权威性，以至贻误工作。校核是解决“文山”困扰的基础环节和有力措施，要通过校核做到少发文，可发可不发的公文不发，重复的公文不发，该部门发的公文上级党政领导机关不发，不成熟的公文暂时不发，并尽量减少党政联合行文（以免使党委管了政府的工作，也不便于人大监督）。在校文中要敢于坚持原则，对那些不应该发或应降格发的公文，要大胆提出不发或降格的建议，协助领导做好控文、减文工作。

6.严把规格关

规范行文是一门科学，我们必须按照公文种类、公文格式和行文规则办事。要看文种是否恰当。搞乱了就会闹笑话，甚至出大事。要看行文形式是否准确。该上级机关行文的，下级机关不能行文；工作仅涉及一个部门的，就没有必要联合行文。尤应指出的是，除党委办公室根据党委授权，可以向下级党委行文外，党委其他部门不能对下一级党委发布指示性公文；平级机关之间一般用函行文。要看文件体式是否规范。密级、发文字号、签发人、标题、主题词等该标注的一项不能少，不能错。

7.严把文字关

科学而又规范的文字，能准确表达行文机关的决策意图和意志，便于受文单位正确理解公文精神。搞好文字校核，就能防止和避免文字的粗糙和不规范现象，增强公文的准确性和严肃性。要重点审核公文的结构是否清晰，语句是否符合形式逻辑，字词使用是否妥帖，人名、地名、时间、引文、数字是否准确，文风是否纯正。好的文风应该实实在在，直书不曲，端正不俗，深入浅出，言简意赅，朴实无华，严谨准确，规范统一。

8.严把程序关

按程序办事，能够保证公文质量，提高办文效率。目前工作中，存在着文件倒流问题。把好程序关，主要是检查是否有部门领导的签字，是否与相关部门进行了会签和协调，是否履行了公文的登记手续等。

（四）实现终审

公文材料初审、复核后，撰写者要按照各级领导的意见进行修改完善，最后呈送给本单位的最高领导来进行最终的审核，这一关完成之后，公文就算完成了撰写的任务。终审这一关，是由单位的最高领导或分管领导来完成的最后一道工序。主要是从全局的角度来审核公文材料的主题、中心思想、主要观点是否符合党的方针政策和上级的有关指示，同时看公文材料的结构是否严谨，是否有能解决问题的办法等。

有道是：玉越琢越美，文越改越精。好材料是“改”出来的。我们一定要把追求至善至美的精品意识贯穿于材料写作的全过程，并落实在具体的行动上，从主题思想、篇章结构到语言文字、标点符号，每一个环节、每一个细节都要反复推敲，精益求精，在追求完美中把材料雕琢成精品。

附录：常见大型公文材料的写作技法

第一类 经验材料的写作技法

经验材料是一种比较难写的大型文字材料。难就难在主题思想的提炼，难在思想观点的挖掘，难在角度的选择。其写作难度大于工作总结，使用频度高于典型材料，笔法、风格跟经验通讯完全不同。

一、把握文体特点，明确写作要求

经验材料，是指对学习、工作和生活实践活动中所产生的新认识、新体会和新方法的书面总结材料。一般可分为三种类型：

汇报式，特为上级领导来当地视察工作时而准备，兼顾书面语和口语。

交流式，特为参加上级党委、政府举办全局工作会议（例如经济工作会议）或上级业务主管部门举办的系统会议（例如全省移民后扶政策落实工作会议）而准备，一般以口语为主。

约稿式，特为向上一级党报党刊或业务报刊创办的专栏投送稿件而准备，一般以书面语为主。

另外，如按内容分，可分为综合性经验材料，即某个单位全面建设的经验材料；专题性经验材料，即某个单位某项工作的经验材料，如党委（支部）建设经验材料、理论学习经验材料、思想教育经验材料、人才队伍建设经验材料、预防事故案件经验材料等。

如按材料的性质分，也可分为经验性的调查报告、经验性的工作总结、经验性的发言材料、经验性的研讨文章等。

如按某项工作是试点性还是非试点性分，还可以分为试点经验材料和非试点经验材料。

总结经验，运用经验指导工作，是我们党重要的工作方法。经验可以把原则的问题具体化，把枯燥的道理形象化，帮助我们从实践到认识，然后再从认识到实践，从而提高工作指导水平。其特点如下：

真实性。经验必须真正来自实践，不能凭空编造；经验必须是实践的正确反映而不是歪曲的反映，反映的是实践的本质而不是实践的表象，不允许脱离实际进行“想当然”的编造。对一些原始材料进行分析和提炼，要坚持真实性，坚决反对为追求特定效果而“添枝加叶”、任意“拔高”“移植”“拼凑”。对具体事例、时间、地点、数据要反复核实，保证使用的素材准确可靠。

实践性。工作经验不同于学术研究，它彻头彻尾地来自实践，是实践中点滴感知的凝结、零碎认识的整合。这里的实践性一种是指直接的实践活动，就是亲身感知，获得直接经验；另一种是指对他人实践成果进行抽象和概括，获得间接经验。我们需要直接经验，因为它是获得一切真知的源头；我们也需要间接经验，因为人的生命和精力有限，不可能事事亲力亲为。

思想性。经验从事实中来，与事实分不开，经验要以事实为基础，但不要就事论事。我们总结经验的着眼点不是介绍事实，而是通过事实说明道理。要通过对工作发展过程的全面回顾和分析，深入事物内部做深层次的认识和体验，用圈外人的身份去审视和评判，增强经验的思想性。评价一篇经验材料是否成功，主要标准就是看经验是否与单位的实际情况相符，经验是否正确地反映事物的内在联系。前者强调经验的真

实性和客观性，后者强调经验的深刻性和启发性。经验越具体，局限性越大；经验越抽象，适应性越强。具体的经验，隔行如隔山，受部门、行业和专业局限；抽象的经验，隔行不隔理，能够跨越部门、行业和专业界限，在更大范围发挥作用。

指导性。经验来自实践，还要回到实践中指导实践。经验来自个别，但要通过个别反映一般。这就要求经验材料要为新的实践提供启示和指导。

经验材料在机关中是一种较高层次和较大难度的材料，也是一种常用的文字材料。经验材料的多少和质量的高低，往往反映一个单位工作的开拓性和有效性，表明一名机关干部业务素质的高低。

二、深入调查研究，充分占有素材

深入调查，占有材料，这是写好经验材料的关键。

一是既要听取领导介绍，又要倾听群众反映。我们到一个单位搞工作经验调查时，一般是先请单位或个人的直接领导介绍情况，然后听听群众的反映。这在工作程序上是对的，但要注意防止重视前者轻视后者的倾向。在听取领导介绍之后，要注意认认真真地听取群众的反映，并且对领导、群众讲的情况客观辩证地分析，从而得出正确的结论。

二是既要听取正面意见，又要听取反面意见。要一分为二地分析，辩证地调查研究，既要听取大量的先进经验和褒奖之词，又要倾听人们的批评意见，以正确认识经验之不足，使撰写的工作经验材料更加客观适度，更加真实可信。

三是既要了解典型的现状，又要纵观典型的历史。任何事物都是发展变化的，因而，对先进经验的调查研究也要着眼于发展变化，不仅要搞清典型的现在，而且要搞清典型的过去，预测典型的未来。因此，要注意材料的时代背景，搞清楚具体事例的来龙去脉。

四是既要收集典型事例，又要把握综合素材。要撰写出生动感人的工作经验材料，必须注意抓住特点，运用大量的典型事例。因此，重视收集典型事例，是非常必要的。应该说收集得越多越好，但是要注意在收集大量典型事例的同时，切实搞好综合素材的调查统计，只有把典型事例与综合素材紧密结合起来，才能既生动形象又全面深刻地反映出客

观存在，写出的经验材料才有厚重感。

三、慎重提炼主题，挖掘思想观点

经过调查研究，占有大量材料，只是完成了典型材料写作的准备工作。要写好典型，还必须对材料进行深入细致的分析研究，从中归纳、提炼出一个最能揭示典型本质的主题。

所谓主题，就是我们平时所说的中心思想，即典型经验材料所要表达的基本观点。文章材料的取舍，结构的安排，语言的运用，以至标题的拟定，全都要根据主题来确定。因此，写典型经验材料，一定要注意提炼主题。

一要反映时代特色，注重普遍意义。经验既来自群众的实践，又是时代的产物。因此，在提炼主题时，一定要胸怀全局，把握时代的脉搏，把掌握的全部材料放在时代的大背景下去分析，去认识，从中提炼出准确、深刻的主题来，还必须认真研究社会中普遍存在的现实问题，以增强主题的针对性。

二要选择恰当的角度，在对占有的材料分析研究后，要从中归纳提炼出揭示事物本质、反映工作规律的主题。主题要鲜明正确，新颖深刻，真正成为经验材料的统帅。要站在时代潮流的前面，起引导作用；不能跟在别人屁股后面打转转，人云亦云。老是“领导重视”“发动群众”“狠抓典型”这一套，谁还听呢？机关笔杆子写材料一定要站在高角度，高屋建瓴，统观全局，才能写出有分量、有价值、有水平的经验材料来。站到个人的角度上，即使自己使尽九牛二虎之力也绝对写不出有分量、受好评的经验材料来。注意调查与研究相结合，边调查边形成观点。

三要把口子开得小些。题目或者叫“口子”“角度”，是经验材料尤其是专题性经验材料的生命线。即使是大题目，口子开得也要小一些才好写。不能把题目定得过大过宽。因为题目大，势必面面俱到，外延不能周延。面面俱到的经验材料，写不深，写不透——难写；还会造成文字冗长、层次繁杂——难精；泛泛而谈，缺乏典型性——难学。当然，也很难被上级部门认可。选择和确定题目，既要符合客观实际，又要注意有一定新意、大小适宜。

四要提炼出思想观点。观点是材料的骨架。经验材料一定要富有时

代气息、生活气息，给人以沁人心脾的感觉。提炼经验材料的思想观点，一是要领会上情，合乎于“法”。就是要围绕党的路线、方针、政策来构思立意、选材布局。要注意吃透上级的指示精神，准确把握有关政策要求，把观点搞正确。要了解一个时期的热门话题，领会精神实质，融会贯通。二是要了解外情，紧扣于“新”。在起草经验材料时，一定要超前了解该领域或该行业国内外、军内外、省内外的水平、工作动态，既不能照搬照抄，又不能“孤陋寡闻”，一定要善于推陈出新，挖掘总结符合事物本质和发展规律的新见解、新思路、新举措，但要有斧凿之痕。三是要把握实情，立足于“实”。这里的“实”，指的是实际、实情、实事、实话。观点千万不能“言过其实”，要坚持不硬凑、不假设、不拔高。这就要求对本地区（部门）所要总结的经验，其事迹、数据、做法做到烂熟于心、胸有成竹。要从客观实践中提炼，是怎么回事就怎么表述，不要凭主观想象人为概括；要注意发扬民主，集思广益。

五要正确领会领导意图。许多经验材料都要在一定规模的会议上采用或印发交流，所以，会议材料一般都有一个总体布局，这个单位介绍什么，那个单位介绍什么，有大致的定数。你以为你这方面最突出，可是领导或领导机关了解的情况是别的单位比你更突出；你以为你这方面不行，可据领导或领导机关掌握的情况：你是面上仅有的一家，很典型，介绍经验非你莫属。所以写经验材料一定要吃准：你写的这篇材料在总体布局中占哪个位置。如果不事先了解清楚上面的意图，一是容易与兄弟单位“撞车”或“顶牛”，而被顶出圈外；二是使你应该占据的位置造成“空洞”，打乱上级的总体思路；三是不符合领导要求而被否决。

四、精心谋篇布局，注意写作技巧

在我们通过各种信息渠道，掌握了大量的素材之后，就要谋篇布局，列出提纲。要根据内容和题材的需要，选用不同的框架结构，达到生动准确地表达主题的目的。常见的经验材料的结构有：

一是纵向式。以事物发展的时间顺序或逻辑过程叙述经验。特点是：脉络清楚，衔接紧密，层层递进，步步深入。层次观点之间是递进关系。

二是横向式。以事物发展的空间转移为层次，或以事物的性质安排为层次。特点是针对繁杂多样的事实材料，按事物性质的内部关系分门别类，同样性质的划为一类，立一个观点或层次，形成一个横向结构。层次、观点之间有逻辑联系，又是并列关系。

三是纵横交错式。兼有前两种形式的特点，为了表达内容的需要，观点和层次往往横里有纵，纵里有横，纵横交叉，有机地融为一体。具体有两种情况：一种是总体上是纵的，小的结构是横的；另一种是总体上是横的，小的结构是纵的，大家一想就可以明白。

四是一贯到底式。即通篇材料既没有小标题，也不标顺序号，而是只用几个大自然段分开。每个自然段前面用几句概括性语言点明本自然段的主要思想。这种形式从头到尾夹叙夹议、一气贯通，反映的内容比较简单。写作要求主题单一，选材集中，结构紧凑。

五是排列式。即把主要内容分成若干大段，或按并列关系，或按递进关系，每一大段都要标上观点和顺序数。这种形式具有概括性强、观点鲜明、条理清楚、井然有序、适应面宽的特点，是经验材料中运用最普遍的一种。

六是序数式。即每一段不冠以小标题，而是用一、二、三等序数分段。这种形式在经验材料中使用不多，写作时容易出现中心不突出、观点不明确、罗列现象的问题；但如果把握得好，会写得自然流畅，效果也比较好。

七是两截式。即集中先写大量的事，然后再总结出几条经验来。这种形式适用于一种活动轰轰烈烈开展起来以后，显示了很大的优越性，集中在前面先写好处，容易打动人、吸引人去看经验、学经验。

一般来说，经验材料的写作应包括如下几个部分：

（一）标题

精心提炼层次标题，是大型文字材料的共性要求。对经验材料来说，层次标题的制作更为重要。我们常说“看经验就是看标题”，经验材料的标题通常是把工作经验高度集中地概括出来。既包含正文中各部分经验的内容，又不是这些内容的简单重复，可以说是经验的主题。

1.用做法反映经验

（1）针对特点+采取的对策。这种标题从做法的角度介绍经验。标题的语言形式跟工作总结近似，但具体表述时侧重点不一样。工作总结中的做法是比较纯粹的做法，而经验材料的做法则服务于经验的阐述，

要写出为什么这样做、这样做的好处、这样做的效果，从而在做法和结果之间建立联系。

（2）着眼（情况或目标）+做法。这种标题跟上一种差不多，只是做法的前面加了修饰和铺垫的内容。

（3）做什么+（着眼点或目标）。许多工作大同小异，关键是找到有特色的做法，找出与众不同之处，经验就体现在这些不同点上。

（4）突出几个关键的字。把经验归纳为几个字，围绕这几个字来表述经验。这种层次标题相当多，突出的字有的用在前面，有的用在后面。

2. 通过前后变化反映经验

某市用科学发展观指导经常性工作的经验，主题是破除旧的习惯做法，所用层次标题反映了政府指导工作的新变化：

（1）变大家“陪绑”为“共同帮带”

（2）变“施压加码”为“减负加油”

（3）变“眼睛盯着基层”为“从身边人严起”

3. 用结论性的语言反映经验

这种标题通过结论性的语言反映事物的本质，揭示工作的真谛。如，“抓落实打基础就像负重爬坡一样，不进则退”；“抓建设没有捷径可走，必须像一日三餐那样保持经常，像推磨拉碾一样不怕反复”。揭示因果关系。经验在本质上反映了事物间的内在联系，这种内在联系更多地表现为因果联系。

4. 用体会、认识或心声作层次标题

有一篇介绍干部机制方面的材料，用了三个小标题，文字较长，但特别有意思：

县领导说：好机制是逼出来的，好队伍是带出来的，没有过不了的坎，没有爬不上的坡，只要真抓实干，干部能上能下这个“揪心事”完全

可以成为放心工程

“下台”干部说：好铁是打出来的，好马是赛出来的，只有干不完的工作，没有想不明白的道理，县委“一把尺子量到底”，工作没干好“下台”，我们口服心服

老百姓说：好年头带来好收成，好政策带来好效益，没有流不下山的水，没有挣不来的钱。共产党动了真格的，咱山里人一定能过上好日子

作者把与这件事有关的三个群体，对这件事最典型的议论（实际也就是态度）提炼出来，作为小标题，虽然长一点，但有韵味，耐咀嚼。这种写法很常见、很火，说明人们普遍比较认同。

写正文一定要写好层次标题。层次标题风格各异，可短可长，有工整对仗的，也有不甚工整对仗的，但都要在提炼上下功夫，尤其要注重内涵，讲究表达方法，思想深刻，形式多样，符合经验的类型。

（二）开头

开头一般是展示经验的背景和突出的成果（成效）。背景包括典型的自然情况、历史变革和社会背景，既要写出工作经验出现的环境（自然、人文环境），又不能冗长啰唆。成果（成效）要概括写出最为突出之处，并尽可能与背景相映衬。有时，也可将成果（成效）放在材料的最后一部分来写。

（三）主体

主体是材料的主要部分，是对工作经验的具体展开，是经验材料的核心。写这部分内容，一般是从总体上把典型经验按照一定的逻辑关系分成几个部分。每个部分（一级观点）都要紧紧围绕标题，服务于标题，说明标题；各部分之间要有内在联系，但不能互相重复，互相包含，要相对独立地处在一个统一体内（全文一般有三或四个部分，以不超过五个部分为宜）。一般来说，这部分内容的表述，应既有思想，又有具体做法，既有面上的综合，又有点上的说明，还应有一些必要的数据。

经验材料要做到吸引人、感动人，可学、可信，起到教育人、鼓舞

人、推动工作落实、赢得支持认可的作用。主体部分的写作一定要注意谋篇合理，布局均衡。即每个小标题下面的篇幅要大致均衡，忌讳“虎头蛇尾”“糖葫芦”“金字塔”“倒金字塔”等结构布局。

1. 点面结合好

内容叙述先写面后写点，也可以先写点后写面，但不论采取哪一种顺序，都必须注意：写面一定要涵盖宽泛，高度概括，用很小的篇幅，把面上的情况交代清楚；写点一定要精雕细琢，写深写透，首尾衔接，表述完整。使别人一看，来龙去脉很清晰“是这么回事！”同时注意，写点要精心筛选，例不过三。即用一个典型事例能反映整体面貌、说明工作经验的，绝不用第二个事例；非用第二个事例才能反映整体面貌、说明你的经验，那只好两个事例各写一个侧面。但决不可以列举第三个事例。如罗列三四个事例，那就不叫经验材料，而叫“豆腐账”，叫人越听越迷糊。退一步讲，哪个单位找不出几个典型人、典型事，你喋喋不休地罗列，人家一下就腻歪了。此外，写典型事例，通常用“比如”“再如”等词语引出来；也可以用“我单位某某人、某某事”或者“××时间××地点怎么怎么了”直接进行叙述，只要不“拗口”就行。

需要特别强调的是：点面结合得好不好是经验材料写得成功与否的关键。因为，面是宏观，点是微观；面是整体，点是局部；面是宽度，点是深度。结合好了，别人不竖大拇指都不行。举实例特别要注意防止“抬高自己，贬低别人”的倾向发生。特别是写后进转化，把别人或者前任写得多差劲多差劲，来烘托自己多能耐多能耐。实际这在哲学上就是形而上学、片面性，是否定事物转化的条件。这个问题一定要把握好，不然就要伤害人的感情。

2. 议论要画龙点睛

经验材料写作时免不了要夹点议论。经验材料中的议论，要起到画龙点睛的作用，给人们留下“我们不仅工作做得好，而且站得高，思想认识到位”或者说“正因为我们认识到位，所以工作才做得出色”这样的印象。经验材料中的议论，通常用“我们认识到”“我们体会到”“实践中我们认识到”“实践中我们体会到”以及“实践证明”等词语引申而出。但要切记：语言要朴实无华，哲理性要强；不能长篇大论，不能抄报刊、网络上的官方语言，要真正是“有感而发”“不吐不快”，不能为议论而议论。

3.认真选择素材

素材是材料的血肉。素材不充分，材料就显得干巴、没说服力。收集素材要以十当一，选择素材要以一当十，做到精而又精。要注意素材的质量，即选择那些能够充分说明观点的素材；要注意素材的“品种”，即从不同侧面、不同角度选择素材。

选择素材的具体方法：

（1）给素材“梳辫子”。也就是将零星的分散的素材，按不同的性质或不同的角度分类整理出来。

一种是按过程“梳”：过去（开始）素材；转化（发展）素材；现在（结果）素材。

一种是按因果“梳”：所做工作（原因）；取得成果（结果）；主要经验（教训）。

一种是按性质“梳”：正面材料；反面材料。

一种是按类型“梳”：先进；中间；落后。

怎样“梳”，要视写作的目的而定。有经验的作者，在调查研究过程中，就分别记录或做上记号，使调查研究的过程随时成为“梳辫子”的过程，提高了工作效率。

（2）给素材“过筛子”。梳完“辫子”，可以使所掌握的全部素材分门别类，进一步做去粗取精的“过筛子”工作。

一是说明主要问题的材料，主要包括典型材料，辅助材料，可用可不用材料。

二是说明次要问题的材料，主要包括典型材料，辅助材料，可用可不用材料。

从中主要选用典型材料和少量的辅助材料，去掉无用的材料。

（3）给素材“找位子”。过完“筛子”，留下的都是能写入材料的“精品”了。但用在什么部分最适当，还需要对照拟定的各层次观点，给素

材“找位子”，安家落户。也可叫分配素材。一般方法是：

A观点——素材A1，A2，A3，……

B观点——素材B1，B2，B3，……

C观点——素材C1，C2，C3，……

D观点——素材D1，D2，D3，……

可以直接在记录稿上做记号，完成分配。

（4）给素材“戴帽子”。这是观点与素材融为一体后新的升华。也就是根据素材分配到位后的情况，再次推敲观点是否恰当。内涵过大则改小，内涵过小则加大；外延过宽则改窄，外延过窄则加宽；评价过高则改低，评价过低则加高；色彩过“浓”则改“淡”，色彩过“淡”则加“浓”；文字过“呆”则改“活”，文字过“华”则变“实”。

4.事件要真实

真实是经验材料的生命，要求人物要真、事迹要真、做法要真、数据要真。一是不准道听途说。不能偏听偏信，将未经核实的“先进事迹”和“经验”写入材料。二是不准张冠李戴。就是做到“丁是丁，卯是卯”，既不能将发生在“张三”身上的事迹换到“李四”身上，又不能将甲地政府（部门、企业）发生的事换成乙地政府（部门、企业）发生的事。三是不准人为拔高。就是要“量体裁衣”，不能为追求轰动、示范效应，人为找闪光点。尤其忌合理想象，虚构情节；忌突出先进，贬低他人；忌大话绝话，不留余地；忌添枝加叶，画蛇添足；忌一好百好，有意护短。

（四）结尾

经验材料的结尾应当写得激奋一些。可以是对存在问题的深层次透视；可以是对该经验推广后可能出现的负面效应的简要提示；也可以是对本单位未来发展趋势的预言；还可以是对上级领导、友邻单位的一个表态。但不论写什么，文字一定要简约，不能拖泥带水或画蛇添足。

第二类 典型材料的写作技法

典型材料的写作，也是机关公文写作中比较常用的一种。一个先进典型能否宣扬出去、推广开来，充分发挥其激励和感召作用，主要取决于典型本身的事迹是否突出、是否感人、是否过硬。

一、认识典型材料，把握基本原则

典型材料，是介绍现实生活中新近涌现出来的、具有代表性的先进人物或先进单位的经验、事迹的文字材料。

宣扬先进典型的文章形式很多，如调查报告、通讯、总结、消息等，但作为机关宣扬先进典型时，最常用的还是典型材料。

典型材料最突出的特点有两个：一是客体的榜样性。典型材料的写作对象只能是供人们学习的榜样。消息、通讯、总结、调查报告等，就没有这一限制。二是发表形式的局限性。典型材料基本上只限于作会议材料印发，或在简报、工作通讯等内部读物发表，如果在报纸上发表，则必须改写为通讯、消息等文体。

典型材料可分为两类：一是典型经验材料，二是典型事迹材料。

典型经验材料，是以介绍先进典型的经验为主的文字材料。虽然离不开先进典型的事迹、工作成果、正确认识等内容，但这些内容都服从于先进经验的介绍。内容的重点也与专题总结一样是“做了什么”“效果如何”“怎么做的”，而且要从“怎么做的”（做法）的角度去关照全篇的内容。其与一般专题总结的不同之点是，其经验具有很大的推广价值（即榜样性）和写作人称的多样性（即既可用第一人称又可用第三人称）。可以这样说，懂得专题总结的写作以及工作经验材料的写作，也就懂得了典型经验材料的写作。因此。这里就不再介绍典型经验材料的写作了。

典型事迹材料，是以宣扬先进典型的动人事迹为目的的文字材料。主要是通过对先进典型的动人事迹的介绍，反映出典型人物或典型单位的好思想、好作风、好品德，给人们树立行为榜样。比如，写一篇介绍孔繁森事迹的典型材料，主要不是教人们都学他两次去西藏工作、经常给藏族人民看病、收养藏族孤儿等做法，而是学习他听从党的召唤、艰

苦奋斗、时刻关心人民群众疾苦的高尚品德。典型事迹材料是由过去部队立功受奖的“简要事迹”发展而来的，进行一些改造，便可以作消息发表，还可以加工为通讯；如果事迹很突出，还可以加工为报告文学；如果典型具有十分重大的社会影响和生动曲折的经历，还可作重大的艺术加工，写成自传体小说或传记体小说（像长篇小说《欧阳海之歌》那样）。所以，学会写典型事迹材料，对提高写作水平是十分有意义的。

选准典型，是搞好典型经验材料的基础，也是典型经验得以推广的前提。从一定意义上说，典型选择得是否正确，是否具有先进性、普遍性、典型性，是否真正具有推广价值，在很大程度上取决于典型本身。具体说，有四条原则是必须把握的。

（一）鲜明的时代性

典型是时代的精华，代表着时代发展的方向。我们选择典型，就必须站在时代的高度，选择最符合时代要求、最具有时代特色的先进单位和个人。这就需要写材料的人具有高瞻远瞩的时代眼光。高，就是要胸中有全局，不囿于己见；远，就是要看到未来。强调选择典型要有时代特色，就是要同时代的需要扣得很紧。每个典型可以根据自身的特点反映一个侧面，在一个方面能够突出地体现党的主张和时代要求，就可以作为典型来宣传。因为党的任务、时代的需要包含许多方面的内容，是多层次、多侧面的，需要各种典型来体现，不要都搞成大而全的。

（二）普遍的指导性

一个典型能不能获得社会承认、群众首肯，固然要看典型的事迹本身是否过硬，但客观上需要不需要，针对性强不强，有没有普遍的指导意义，也是至关重要的。有的同志说，典型在群众中的影响，就像物质产品在社会上的销路一样，要受“供求关系”的制约。这是有一定道理的。针对思想上、工作中普遍存在、急需解决的问题，去选择具有普遍指导意义的典型，是写好典型经验材料，搞好典型宣传不可忽视的一条原则。

（三）完全的真实性

典型必须真实，真实是典型的生命。典型经验、典型事迹是否完全真实，准确无误，是一个典型宣传出去能否站住脚的决定因素。所谓典型的真实性，主要包括：第一，构成典型经验要素的时间、地点、人

名、事件都要真实可靠；第二，典型经验所反映的客观事实，包括事情发生的环境条件、过程和细节，人物语言和动作，原因和结果，都必须一是一，二是二，不能添枝加叶，更不能无中生有；第三，典型经验所涉及的各种资料，如背景材料、引用的数字和史实都必须准确无误；第四，人物的心理活动、思想认识，也必须实事求是，不能合理想象，任意拔高。

（四）很强的政策性

这里所说的政策性，是指典型的经验、典型的事迹，要符合党和国家的现行政策，不能引起副作用。选择典型，有时会遇到这样的情况：某个人或某个单位事迹很突出，群众反映也不错，但其事迹不符合党的政策，宣传后容易引起副作用。这样的人和事，就不能作为典型来宣传。树立一个典型，实际上就是提倡一种思想，体现一个政策。政策上不允许，或者宣传后会引起副作用的人或事，绝不能作为典型来宣传。

二、充分占有素材，精心提炼主题

（一）从典型自身所具有的材料中提炼主题

主题蕴藏在纷繁的材料中，没有材料不可能产生主题。但是，能否总结出有价值的典型经验，不仅取决于第一阶段获得的材料是否完整准确，而且取决于对材料的思考加工是否到位。通过调查研究占有了大量材料，只是完成了典型材料写作的前期准备工作。要写好典型材料，还要对掌握的材料进行深入细致的分析研究，从中归纳、提炼出最能揭示典型本质的主题。作者要在尊重客观事实的基础上，把调查得来的材料进行去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的分析加工。首先，要把调查得来的大量材料进行一番分析比较、潜心思索，看这些材料贯穿着一根什么样的“红线”，蕴含着一个什么“思想”。把这根“红线”、这种“思想”抽取出来，就是这篇典型材料的主题思想。因而，调查和研究是紧密联系的两个过程。调查主要是获取丰富的材料，形成对典型的感性认识，而研究则是通过分析、综合、概括，把对典型的认识由感性上升到理性。经过这样思考加工，才能使问题集中、内容充实，条理清晰、文脉畅通。

（二）根据形势、任务的需要提炼主题

典型既来自群众的实践，又是时代的产物，反映着时代的需要。典

型材料只有正确地反映时代要求，适应形势和任务的需要，才有普遍指导意义。因此，提炼主题不仅要从掌握的材料出发，还要胸怀全局，把握时代脉搏，把掌握的材料放在时代大背景下分析，从中提炼出准确、深刻的主题。分析材料、提炼主题时，要坚持实事求是的原则，尊重客观事物的本来面目，不可为了追求宣传效果而拼凑材料，随意变换角度、人为拔高，把典型搞得连自己都不认识。

（三）针对当前工作的实际问题提炼主题

为更好地发挥典型的示范作用，提炼主题还要注重典型的现实意义和指导意义，结合当前形势，挖掘典型最有意义的亮点，从而增强典型材料的指导性。在阐述典型经验时，要抓本质，正确地揭示事物的因果联系，从中总结出带规律性的东西，启发人们进行深层次思考，而不能停留在工作过程的叙述和事实材料的罗列上。

（四）着眼于突出典型的特点提炼主题

提炼主题还要选择恰当的角度，突出典型的特点。一个典型单位的工作，可能许多方面都很突出，有许多经验值得总结；某个典型个人可能有许多成绩，各方面都比较先进。但这些典型总有其最突出、最有特点和最有代表性的某个方面。在主题提炼中，一定要突出其特点，选择恰当的角度，就是寻找事物的个体特征，从典型的突出特点入手提炼主题，哪个方面最有特色，就突出哪个方面，以求给人以新的思考和启示。

主题是依据典型本身的事迹材料，对其所蕴含的思想意义的一种发掘、认识和评价。离开了事实本身，主题就成了无本之木、空中楼阁。因此，提炼主题必须从实际出发，不能把典型材料当成面团随意揉搓，想圆就圆，想扁就扁，为了赶时髦或迎合某种需要随意变换主题。

三、挖掘思想观点，反映时代特色

凡是写过经验材料的同志都有这样的体会，最费心思的就是提炼经验观点，因为它既要有时代气息，又要有思想深度，还要体现个性特征，在文章中它又是点睛之笔，一旦观点提炼出来了，典型经验材料的写作也就完成了一半。提炼经验观点更是一件头痛的事，不是观点不鲜明，就是“缺胳膊少腿”。如何解决这一问题呢？

（一）宏观上要把握指导性，走出评功摆好的误区

占有大量的第一手材料后，在确定经验观点时，不仅要表现出“点”上的新招，关键是宏观上要有“面”的需要，着重看它有没有指导意义，否则就会使典型经验材料陷入为典型本身“评功摆好”的怪圈，因为推广经验是为了指导工作的。那么在提炼经验观点时，宏观上如何把握指导性呢？

简单地说，就是在写某一篇典型经验材料时要先调查了解，弄清它同类的单位或个人在这个问题上共性要求和存在的问题是什么，然后再去了解典型本身，调查研究在典型身上是如何有针对性地回答上面所提出的问题。具体地说，一要紧扣时代脉搏。采写典型经验材料，要站在时代的高度，提炼出有时代意义，满足时代需求的经验观点，以推动社会发展。二要体现上级精神。党的方针政策和各项规章制度是大家共同遵守的，这是共性要求，哪个单位执行效果好、成效大，推广出来指导性无疑很强。三要抓住个性特征。指导面上的经验，关键还要点上过硬。要着眼于执行上级精神过程中呈现出的共性问题，找出单位或个人是如何结合实际解决这些问题的，使之表现出鲜活的个性色彩。四要具有推广价值。推广经验不是推广成绩，不是为典型评功摆好，而是推广典型取得成绩的灵魂——经验之所在，方法之所在。而这种经验还要对别人有指导意义，从中得到启示，值得借鉴。否则经验再好，也只是摆不到桌面上的“土”办法。

（二）微观上注重操作性，掌握好经验观点的提炼方法

典型经验材料的主体多为向心式结构，在宏观上把握指导性原则的前提下确定好总的经验观点后，围绕着总的经验观点就形成一个独特的“经验场”，即围绕一个中心（总经验观点）从不同角度（具体经验观点）进行辐射。其基本写法大都是在提炼出总经验观点的前提下，再提炼出若干具体的经验观点，作为文章层次标题或层次提领句，如何提炼这些经验观点，不是一两句话能讲清楚的，必须下一番苦功夫去“悟”。通过分析研究，我们发现经验观点有其一定的构成规律，只要从两个方面着手，就可以帮助初学者快速提炼出经验观点。

1.明确经验观点提炼的基本方向

提炼就是通过对事物的分析、归纳、概括，从表象的东西中找出本质，从个别的東西中推导出普遍，把实践的东西上升为理论，把零散

的做法化成为系统的经验，使事物更具思想性和指导性。就经验观点的提炼来讲，其思维方向主要有三个方面：一是提炼一种做法。做法是经验型典型材料写作的关键。做法就是经验，使实践活动取得成功的做法，是正面经验；导致实践活动失败的做法，是反面经验，即教训。适时推出一些操作性强的工作方法，是增强典型经验指导性的重要手段。提炼做法要注意与成效和体会相结合，使做法有支撑点。二是提炼一种作风。从经验中提炼出工作作风，让人们不仅学到工作方法，重要的是透过工作方法，学到一种工作作风，起到长远的作用。如一篇经验材料中，总结出“身到心到，眼到手到，说到做到”的经验，揭示了他们深入实际，抓好落实的良好作风，不仅念起来朗朗上口，而且针对性很强。三是提炼一种精神。从典型经验所能体现的精神来概括经验观点，这是一种高层次的提炼，它能起到鼓舞士气，激励人心，唤起大众，催人向上的作用。如“特别能吃苦，特别能战斗，特别能攻关，特别能奉献”的载人航天精神。

2. 探寻经验观点的常见模式

经验即方法，表现在经验观点上有一定的构成特点，把握这些固有的结构形式，可以帮助我们快速准确地提炼出经验观点。具体地说，以某项工作具体做法为中心，提炼经验观点的基本形式有以下几种：

（1）方法目的型经验观点。经验材料主要是通过介绍某种做法达到某种目的，体现在经验观点上，前半句介绍具体做法，后半句说明这样做达到的目的。例如：“借助多方力量，维护官兵权益。”“借助多方力量”是方法，“维护官兵权益”是目的。目的达到后就转化为成效，其经验观点又演变为方法成效型经验观点：“在后进战士身上倾注满腔热情，使‘废铁’炼成了‘钢’。”

（2）目的方法型经验观点。与上面相反，前半句交代要达到的目的，后半句介绍达到这一目的的方法或措施。这类经验观点又分两种形式。一是直接交代目的。如“按照深化改革的新要求，注重提高经济发展的能力”。二是间接交代目的。先指出问题或特点，然后交代解决这一矛盾和问题的方法措施。如“针对一些干部关注的热点受市场浪潮牵引，为民服务的意识淡化的问题，把党性、责任、使命的口号叫得很响”。三是成效方法型经验观点。与此相对应，效果出现后，目的变为成效。如“计划落实，列入了重要项目”“工作落实，摆在了重要地位”。四是要求方法型经验观点。如“不以权力而自傲，用人格力量感化人”。

（3）做法型经验观点。做法是典型经验材料写作的关键。在提炼经验观点时，要简洁明快交代做好工作的方法，一般处于经验文章的各个分层次中。

如某单位通过建立抓落实责任制，从基层建设取得全面进步的经验中提炼出“责任到人”“责任到位”“责任到底”的“三到”做法，具有很强的指导性。

这种做法型经验观点要突出个性，寻求特色，不能总是落入“抓认识、抓制度、抓领导”等“三抓”“五搞”的一般概括中，要富有变化。如《用先进思想教育人，在提高战斗力上下功夫》一文的经验观点，没有直接写抓认识提高，抓坚持标准，抓骨干培养，而是提炼成“小中见大，积极引导，克服不利于战斗力成长的因素”“就近想远，从严要求，力求在未来战场上过硬”“以老育新，刻苦磨炼，为战旗增添新的光辉”的经验观点，很有新意，指导性也增强了。

（4）认识体会型经验观点。典型经验材料写作的基本要求，在于成功做法中揭示出规律性的认识，使经验具有全局性、普遍性的指导意义。一般用因果、条件、假设关系式来分析，常用的关联词有：“是”“只有……才能”“必须”。如“搞好精神文明建设，是推动我局全面建设的强大精神动力”“只有不断提高机关干部素质，才能发挥出机关工作的生机和活力”等。

另外，还有作用成效型、认识成效型等等，在提炼经验观点时还要注重“变化”，如“严格标准——由松散走向正规”。经验观点就其表现形态经常出现同一字头反复出现以示强调工整对仗，在此不一一说明。明白经验观点有其一定的结构形式，写作者便可以对照模式进行模仿，少走弯路，快速提炼出经验观点。

四、科学谋篇布局，注意写作技巧

一般来说，典型经验材料，从大的层次结构讲，包括导语、主体（正文）、结尾三部分。也有的没有结尾部分。

导语主要是提纲挈领地讲清经验的主旨，为展开正文做好准备。

（一）主体结构的安排

主体部分是材料的主干和中心，其层次结构的安排，主要根据经验材料的具体内容而定，应力求准确地反映典型经验。这里介绍几种常用的结构方式。

第一种是横式结构，也称并列式结构。这是单位典型经验写作中经常使用的一种形式。它把这个单位最突出的几条基本经验并列安排，分头阐述。

第二种是纵式结构，也称递进连贯式结构。纵式结构又分为两种情况：一种是按思想认识的发展，逐层递进，步步深入地把典型经验介绍出来；另一种是按照事物发展的脉络，或按时间，或按方位、次序阐述事迹，点明经验。人们认识事物总是由浅入深、由表及里的。这种纵式结构，按照人们思维活动的规律来介绍典型的产生、发展的来龙去脉和基本事迹、基本经验，便于人们学习和接受。

第三种是纵横交叉结构。这种结构兼有前两种形式的特点。它在介绍经验时，并不完全按基本经验安排层次结构，而是先介绍经验产生的前因后果，然后集中介绍几条基本经验。这几种结构形式，在一些较大的经验材料里，有时也可以结合起来使用。但不管采取哪种结构形式，都要围绕主题，根据材料之间的内在联系来安排层次，决不能用“开中药铺”的办法把材料罗列出来了事。

典型经验材料一般采取横向并列式结构，在概述基本情况后，依次排列三至五条经验。从收集的大量典型经验材料看，经验没有少于两条的（可能是受“无三不成文”的影响吧），多于五条的也很少见。一般是从总体上把典型经验按照一定的逻辑关系分成几个部分，各个部分紧紧围绕主题，服务于主题。各条经验必须处在同一层次，从不同的角度诠释主题，相对独立地共处在一个统一体内。各部分要有内在联系，但不能互相重复、包含、交叉。搭建结构与拟提纲最好结合起来进行，结构搭建起来了，提纲也就拟好了。建结构、拟提纲一般分以下三步进行：

第一步：把经验由笼统的“意向”转化为明确的“文字”，落到纸上，形成结构的第一个层次。

从语言形式看，经验的表述有时像体会，有时像做法，但更多情况下像做法。为简洁起见，在表述上不一定采取“只有……才能……”“如果……就会……”这样的语言形式。

例如，某部“狠抓‘四个基本’，推动部队建设持续协调发展”的典型经验材料，共总结了三条经验：

（一）深化认识，聚合力量，不断激发抓“四个基本”建设的积极性。

（二）全面落实，整体推进，积极谋求“四个基本”建设的规模效益。

（三）提高标准，开拓创新，努力提升“四个基本”建设的质量和层次。

第一条经验告诉我们：抓“四个基本”建设重在激发积极性，只有从“深化认识，聚合力量”入手，才能把抓“四个基本”建设的积极性激发出来。

第二条经验告诉我们：抓“四个基本”建设不是抓样板、栽“盆景”，必须要有规模效益，只有按照“全面落实，整体推进”的思路抓“四个基本”建设，才能取得规模效益。

第三条经验告诉我们：抓“四个基本”建设必须不断提升质量和层次，只有坚持“提高标准，开拓创新”，才能使“四个基本”建设的层次和质量不断提高。

第二步：按照一定的逻辑关系把诸条经验排列起来，形成第一层次的顺序。虽然诸条经验处在同一层次，但顺序的排列也不是随意的，而是遵循一定的要求。一般是由认识到方法，由间接到直接，由宏观到具体。请看下例：

题目：以打造高素质人才群体为牵引，促进医院建设全面发展

（一）想长远、用实劲，把人才队伍建设作为医院发展的根本来抓。

（二）建立人才培养的良好机制，使医院发展始终保持生机与活力。

（三）加强专科拔尖人才培养，确保医院发展始终处于领先地位。

以上三条经验的顺序是唯一合理的顺序。第一条侧重于认识，是管总的，必须排在前面；第二条是具体方法措施，只能跟在第一条的后面（其逻辑关系是：不重视人才建设，就不可能建立良好的培养机制）；第三条专讲“拔尖人才培养”，相对于一般人才培养而言，更加具体，也是该院突出的亮点，把它排在最后，符合“由宏观到具体”的原则。

当典型经验材料比较简短时，通常不拟第二层标题，但是，要设计出叙述层次，考虑好写几层意思，分几个段落，怎样开启，怎样转进，怎样衔接，怎样收尾，等等。

（二）主体的写作

典型材料一般包括标题、正文、结尾三个部分。

1.标题

（1）单标题。可分为三种形式：一是陈述式，即直接表明主题，使人一目了然，如《关于开展群众工作的几点做法》；二是对仗式，表明基本做法、目的和效果等内容，是对全文内容的高度概括，如《引入竞争机制，激发工作激情》等；三是提问式，通过提出问题引入接下来的内容，能够激起读者的好奇心，引人入胜，如《我们是如何由后进变为先进的》等。

（2）双标题。双标题由主标题和副标题构成，主标题一般表述经验材料的主题和中心，副标题一般说明经验材料描述的对象、地点、其他说明等，如《有限的生命投入无限的事业——杨善洲同志先进事迹学习材料》。

2.正文

（1）导言。概述经验材料的写作背景、事件主题、写作目的与意义等内容，使读者明白材料的基本情况。一般少则一二百字，多则四五百字，一般写明典型单位的简要情况，包括主要成绩、基本经验、主要荣誉等。有时还要根据需要介绍典型单位的历史沿革和历史荣誉。

（2）经验说明。在表述经验做法时要提炼观点，分条概括取得的成绩、秉承的精神、犯下的错误等内容，用观点带出具体的做法的内容。一般首先对经验做法进行概述，然后再介绍具体做法。也可从谈认

识开始，或从介绍情况开始。

（3）有序展开。经验材料的展开，就是从几个方面、分几个层次，按照什么样的逻辑循序，把经验阐述得清楚而有条理。从认识开始，有思路，有做法，有事例，最后是结果，可以视为经验材料表述的一般规律。

3.结尾

结尾处要升华主题，指出此篇材料的传阅意义，发出号召或提出警示，先进典型一般要号召大家学习和借鉴。

第三类 讲话材料的写作技法

在机关工作中，为领导起草讲话稿是机关干部的一项基本技能。这是一项实践性、综合性比较强的工作，也是一门难以掌握的学问。它既要完整准确地领会领导意图，又要充分发挥自己的主观能动性和创造性；既要全面、辩证，又要力求讲出新意和深度；既要有鲜明的思想性、理论性，又要有很强的针对性、指导性；既要用事实说话，又要防止就事论事；既要掌握领导讲话的共性要求，又要体现不同领导的风格或特征，等等。

一、讲话稿的作用和主要类型

领导讲话，是实施“示范、说服、命令”活动，行使领导职能的重要方式。它是领导者在一定的时机和场合，围绕发表各种主张、传达上级指示、明确政策规定、解决倾向性问题、推动工作落实等目的，阐述思想、部署任务、提出要求的一种文体。

撰写好领导讲话稿很重要，起码体现在以下四个方面：

（1）领导讲话是宣传党的路线方针政策、传达上级指示要求的重要载体。传达、宣传的形式多种多样，制定文件、网络传媒等都可以，但领导讲话是一种传统的也是通行的重要形式，具有面对面、及时生动和说服力强的特点，往往更易于被群众理解和接受。

（2）领导讲话是领导在一个时期、一项工作中主要思想和意向的反映，具有重要的导向作用。从某种意义上说，一个讲话就是一个信息窗口，它告诉人们领导在关注什么，对某个问题、某项工作是怎样认识的、如何筹划的，为下级抓好工作落实提供了依据和遵循。因此说，领导讲话是我们部署工作、组织活动、推动落实的最经常最基本的手段。

（3）领导讲话是领导同志参与政务活动、展示个人魅力的重要形式和窗口。领导讲话作为一种由领导个人宣讲的公文，既代表一级组织，又不同程度地打上领导者的个性特点和印记。领导的每次讲话，都是其思想水平、能力素质、社会阅历、办事风格、文化层次、演讲口才等在群众面前的全面展示。对大多数群众来说，与领导接触和相处的机会毕竟很少，往往是通过领导讲话来了解、认识和评判领导的。因此，讲话材料的质量如何，影响着群众对领导的人品、才干、境界和风范的

评判，影响着领导在群众中的威望。所以，凡有思想、有作为的领导，都将讲话材料看得很重。现实生活中，用讲话稿来评判领导的现象十分普遍，有的领导就是因为一次汇报、一次发言、一次讲话，而引起上级的关注、得到部属的敬佩；相反，也有一些领导因此而失分，甚至影响进步。所以，越是高层领导、高级机关越是重视讲话材料。

（4）领导讲话也是教育和组织群众，解决问题、推动工作落实的重要手段，某种程度上关系着单位建设的质量。一个成功的领导讲话，往往起到指明方向、指点迷津的作用，使人豁然开朗，大彻大悟，对于帮助大家理清工作思路，明确落实招数，增强工作实效，大有益处。实践证明，领导讲话的指导性、感染力越强，对单位建设的推动作用就越大，产生的影响就越深远，在群众心中打下烙印也越深刻。

领导讲话种类很多，从内容和用途上分，主要有这么七种：

第一种部署动员型。专指工作部署会或动员会上的讲话。内容主要有：完成工作任务的意义；工作任务的具体内容；需要把握的问题及要求。起草这类讲话稿关键做到：阐述意义深刻，就是要从全局的高度、用长远的眼光认识和审视所部署的工作任务，使人有一种非抓不可、非抓好不可的责任感，以形成统一的意志和行动；部署任务明确，就是要把完成任务的指导思想、目标要求、方法步骤、责任区分等，讲得明明白白、清清楚楚，便于把握、操作和衡量；提出要求到位，就是要拿出保证任务完成的措施，比如，如何加强组织领导、如何突出工作重点、如何建立落实责任制等，力求具体实在，切实可行。

第二种是总结报告型。专指某一项或几项工作、一段时期或年度工作总结会上的讲话。这类讲话一般构成是三部分：第一，分析形势，对工作任务完成得怎么样，是否达到预期目的，作出实事求是的评价；第二，总结经验或反思教训，一般性的工作报告可不写这一块，但几年一次的党代会、一年一度的工作报告等，可用一定的篇幅来总结反思，为今后工作提供指导和借鉴；第三，部署下一步的工作任务，提出目标要求。

第三种是传达贯彻型。专指对上级会议、有关文件以及指示精神进行传达贯彻的讲话。通常有两种情况：一种是别人作专门传达，领导进行补充强调。这种讲话主要由个人的理解体会、贯彻的意见要求两部分组成。另一种是领导本人作传达。这种讲话，一般先将上级指示精神，或原文不动地传达，或进行串讲，然后提出个人的理解体会和贯彻的意

见要求。起草传达贯彻型讲话稿，要注意三点：一要准确把握上级的指示精神；二要十分鲜明地表明领导的贯彻意见和态度；三要提出贯彻落实的具体要求。

第四种是研讨辅导型。专指在座谈、讨论、研究、交流会上的讲话或讲课。这类材料内容上要强调思想性、理论性，做到鲜明地亮出自己的观点，严密的逻辑结构和推理，充分而驳不倒的事实论据。语气上，阐述观点、交流情况、探讨问题一般都是平等商谈。

第五种是表彰号召型。专指在表彰、庆功会议上的讲话。这一类型的讲话材料结构比较简单。首先要交代背景材料，然后介绍被表彰者的先进事迹，最后发出学习号召。起草这类讲话稿，要注意两点：一点是交代背景和介绍先进事迹要高度概括，很少展开；另一点是发出学习号召要明了，重点写清楚向先进学什么。

第六种是汇报发言型。主要包括领导视察时，代表本单位党委机关所做的工作汇报；就某个专门问题，到上一级领导机关进行的专题汇报；上级召开的重要会议上所做的发言讲话等。这类讲话都是对上，关系到上级对本单位的看法，关系到某项工作能否得到认可和肯定，也关系到汇报发言领导的形象。起草这类讲话稿，要视上级的意图而定。工作汇报，要重在反映本单位工作特点、工作力度、工作成效，把思想性与务实性统一起来，把理解上级指示和创造性贯彻落实结合起来。发言讲话，主要是参加上级党委会、座谈会、政工会时的发言等，要围绕主题、选好侧重点，就某个方面摆表现、找原因、谈见解，不宜面面俱到。

第七种是社交礼仪型。专指在比较隆重的会议或交往场合上的讲话，如祝词、欢迎词等。这类讲话内容通常有：代表个人或组织，对会议或某一件事表示祝贺，向对方表示欢迎或感谢；对会议或某一件事的意义进行充分评价；自己的感想等等。起草这类讲话稿，要短小精悍，文字干净，语句要朗朗上口，富有感情。

讲话稿如按内容的繁简分，一般可分为全稿式、提纲式和要点式。如按用途和性质分，有开幕词、闭幕词、祝词、会议发言、会议总结和专题报告等。一般来说，在一般性的会议上或以个人名义所做的讲话、报告、总结等，宜用提纲式或要点式；如在大型、隆重的会议上或外交、礼仪性场合，或讲话内容为一定会议所通过并代表一定机构所做的讲话，则宜用全稿式。由于讲话稿大都是由领导或以个人名义或代表

一个单位、一级组织在会议上或隆重场合进行的发言，因而，往往写作要求比较高。讲话稿可以由讲话人撰写，亦可以授意别人代写。

二、把握讲话稿的主题，写出思想

（一）把握主题

通常采用三种办法：

第一种办法是，早打听消息，早做准备。机关有关部门和人员，应该超前进入情况，提前向上级有关部门打听开会的具体时间、基本要求、会议宗旨和领导讲话的要点，哪怕是告诉一个大体意向也好，以便早做调查研究，早考虑本单位领导讲话要点，力求变被动为主动，变仓促应战为预有准备。

第二种办法是，组织写作班子，分工准备。让多数同志在家里准备，个别同志随领导去上面参加会议，及时给本单位通报要点。家里同志接到上级的新精神，抓紧学习理解，做到人没有到家精神先到家，上级会议没有结束，本级会议领导的讲话就有所考虑。

第三种办法是，抓住重点把握理解。经过多年的体验，我发现这样一种规律：一个大会，不管有多少人讲话，发多少文件，总是有一个主讲和一个主题，其他人的讲话多是围绕主讲人的思想、观点，从不同的侧面讲意见、表态度。如果把主讲人讲话的精神吃透了，就等于抓住了主题。只要善于把主要的精力用于抓住重点、深刻理解，就能在较短的时间里吃透上级会议基本精神，在写会议讲话时，也就能较好地把握方向，保证质量。这是一种抓重点、走捷径的好办法，也是很管用的一种办法。

（二）写出思想

讲话的主题确定后，能不能讲得深刻、透彻、精辟，讲出新意，主要看对观点的提炼和阐述，也就是思想性。提炼观点的要求概括起来是“深、准、新、实”四个字。所谓“深”，就是反映问题的层次深，内涵挖得深，道理讲得深，能够讲出“超出一般”的东西，不停留在事物的表面。所谓“准”，就是问题抓得准，原因找得准，分寸把握得准。如果观点有偏差，跟实际情况南辕北辙，对不上号，不仅达不到预期目的，还会产生负面作用。所谓“新”，就是观点新、思路新、方法新，富有创

造，不落俗套。所谓“实”，就是贴近基层实际，提出的方法、措施、意见、要求实实在在，能够落实。

一要注重思想性。领导讲话怎样才能具有思想性？一是强化政治意识。领导讲话通常都具有很强的政治性、政策性和导向性，它的思想性最重要的是体现在政治性上，给人以看问题的政治制高点。二是站在理论制高点上观察和分析问题。深厚的理论功底是增强讲话思想性的基础。没有较高的理论水平，就不会有高人一筹的见解，也就免不了就事论事，在低层次徘徊。三是掌握辩证的思维方法。掌握了唯物辩证法这个伟大的认识工具，观察和分析问题就会独具慧眼，抓住本质，找到事物各个方面、各个层次的内在联系，形成统一的而不是混乱的、集中的而不是分散的、完整的而不是零碎的、辩证的而不是片面的观点。这样的讲话才能给人以深刻的启示。四是要有宏观视野。就是要善于站在全局观察和思考问题，提出对策措施。思想的深度往往与人们视野的广度成正比。站得高才能看得远、想得深。一头陷进具体事物之中，反倒看不清事物的真面目。起草首长讲话，要设法站到首长的层面，力求跟首长在同一层次考虑问题，这样才能给人以总揽全局的感受，从而强化讲话的思想性。

二要把握时代性。就是把领导讲话放在时代背景下思考。面对市场经济带来的挑战与考验，尤其是当前新常态下，全面深化各项改革，出现了许多新情况新问题。怎么看待这些问题、怎么解决这些问题，就必须用时代的眼光来审视，用改革发展的办法来解决。领导讲话怎样才能体现时代性，关键是要注重学习运用党的创新理论，当前，最根本的就是要学习运用习近平新时代中国特色社会主义思想，这是我们解放思想、更新观念、解决问题的思想武器。当然，这种运用不是简单的“摘抄引用”，而是要掌握其立场观点和方法，贯彻体现到领导讲话中去，使我们看问题的角度、解决问题的办法因时而变、与时俱进。

三要注重宏观性。人们常说登高望远，站得越高视野越开阔。领导讲话的思想性强不强，一个很重要的标准，就是看讲话所思考的问题宏观不宏观，对全局有没有指导意义。因此，起草领导讲话，不能仅站在局部、用狭隘的眼光分析看待问题，必须学会从宏观和全局上去观察和处理问题。怎样才能使自己的视点高一些呢？关键要把自己摆到全局的高度思考和处理问题。

四要善抓重要性。毛泽东同志在《反对党八股》中，列出党八股八条罪状，其中一条就是“甲乙丙丁，开中药铺”，什么都想讲，结果什么

都讲不清。领导讲话不能面面俱到、主次不分，否则就会削弱讲话的思想性。无论哪一篇讲话，它的容量总是有限的，想把每个问题都讲到讲充分很难做到，能在几个问题、几个观点上有所突破，讲出新意来就很不错了。为什么有的讲话听了之后印象很深，就是因为有新意，有深度，有特点；而有的讲话听过就忘，就是因为面面俱到，没有什么特点。因此，我们起草领导讲话，要注意统筹兼顾，突出重点，围绕主题，抓住关键，从一点进入，向纵深开掘，这样才能写出深度。

五要具有指导性。领导讲话的目的主要是解决问题、指导工作，如果缺少指导性，就失去了价值和意义。指导性哪里来，首先，要有针对性。就是主题定得准，问题抓得准，原因分析准，对策提得准。领导讲话只有紧紧围绕人民群众普遍关注的热点难点问题、基层建设存在的突出矛盾和问题，才能起到有力的指导作用。为什么我们写的一些讲话稿领导看了之后不满意，感到说的都对，也很系统，但就是觉得很平淡，缺乏新意，很大程度上就是因为缺乏现实针对性，不痛不痒，无病呻吟，用领导的话讲叫“哭了半天不知道谁死了”。因此，起草领导讲话要力求把贯彻上级指示要求与解决本单位的突出矛盾问题统一起来，把解决带长期性根本性的问题与解决现实矛盾、当务之急统一起来，把领导的关注点和基层群众的所思所想统一起来，真正做到什么问题突出就着力解决什么问题，找准结合点切入点，牵一发而动全身，不能一般化地摆现象、讲道理、提要求。其次，要善于探索形成带规律性的认识。就是要拿出高度概括、高度凝练的思想来，悟出那些让听众刻骨铭心、打下烙印、难以忘记的，甚至能在更大范围产生影响的东西来。三是要授人以“渔”。毛泽东同志说过：“一篇文章或一篇演说，如果是重要的带指导性质的，总得要提出一个什么问题，接着加以分析，然后综合起来，指明问题的性质，给以解决的办法。”按照讲话的一般规律，在提出问题、分析问题之后，还要给予解决问题的办法，不能只告诉大家“为什么”“是什么”，而没告诉“怎么办”。这就要求我们不仅要在推敲观点、提炼思想方面下一番功夫，还要以更多的精力研究提出真正实在管用的思路办法来。这样，讲话材料就有了较强的指导性。我们一些领导讲话常常喜欢罗列许多现象和事实，但又拿不出办法，只用一句“这个问题必须认真加以解决”来虚晃一枪，这就会使材料的指导性大打折扣。

三、精心布局，努力寻找最适宜的行文结构

（一）讲话稿常见的结构类型

1.横向并列，依次论述

这种结构各层次是“平起平坐”的，不存在谁主谁次、谁轻谁重的问题，都是直接对主题负责。这类结构，开头有一个昭示主题、总括全篇的“帽子”，然后在主题的统率下，平行地讲几个题目，每个题目相对独立地表达一个完整的意思，最后再收拢起来。比如一篇布置经济工作的讲话，开头先讲了经济工作的重要作用，然后分第一部分谈农业，第二部分谈工业，第三部分谈财政，三者就是一种并列的关系。全文最后归结到经济工作上来。这种结构涉及面大，思想容量也大，比较有条理，眉目清楚。但有时处理不好，给人零碎和呆板的感觉。

2.层层递进，逻辑严密

这种结构也可称为纵向掘进式。各层次之间存在相互作用的逻辑关系，是循序渐进式地铺展开来的。讲话稿内容围绕一个主题思想，分成几个有递进关系的题目和层次，层层递进，深入开掘，最后集中到讲话的目的要求上来。如毛泽东同志于抗战初期在延安抗日战争研究会做的《论持久战》演讲稿，从“问题的提起”，层层阐述了21个问题，120多个条目，对为什么是持久战、如何坚持持久战等现实问题，进行了剥茧抽丝式的深入剖析。全文主体井然有序，纲目历历昭然。再比如一篇加强理论学习的讲话，第一部分谈为什么要加强学习，第二部分谈怎样加强学习，第三部分谈学以致用，即学习要同实践相结合，这三者之间的关系就是递进式的。这种结构就是围绕中心思想，先讲“为什么”，再讲“是什么”，然后讲“怎么办”。动员部署类讲话多采用这种套路。

3.突出重点，附带内容

这种结构的层次有轻重和先后之分，把主要内容摆在突出位置，其余的作为附带或补充。比如一篇部署新一年经济工作的讲话，主要的层次排完之后，带上当前经济工作的几个具体问题：“第一，抓好春耕生产；第二，抓紧财政工作，确保实现‘开门红’；第三，关心群众生活，帮助灾民度过春荒”。这些内容都很重要，但又不是全年经济工作的重点，所以列在后面来讲。

4.主层在前，次层在后

这种结构的主要层次摆在前面，非主要层次摆在后面，为主要层次起烘托和服务作用。比如一篇布置农业和农村工作的讲话，优化产业结

构、拓宽农民增收渠道、推进农业科技进步等作为主要层次，后边跟上几段谈改进工作方法、做好服务工作、减轻基层负担和农民负担等问题，这些内容就属于从属层次，为实现主要层次的目标任务提供保障和支持。

5.交互排序，抽出共性

这种结构，在各层次内容有所交叉的情况下，把其中的共性问题抽出来，集中成为另外的层次。比如某篇讲话部署乡镇企业、个体私营企业和二轻集体企业的发展问题，其中每个层次各有各的内容，但都涉及推进科技进步和搞活产品销售两方面的问题，这种情况下，与其按并列式方法每个都谈一遍，不如把这两方面内容集中起来，排在后面写，以免重复累赘。

6.先集中说，再分开说

这种结构也叫总分式排序法。即如某次招商引资现场会结束时的讲话，首先用一定篇幅肯定和总结这个招商引资的好做法、好经验，从中可以得到什么启示，然后再分出若干层次提任务、谈要求。有时，某篇讲话稿中的某一个问提带有纲领性、覆盖性，若单独列为一个层次，与其他层次又不是并列或递进关系，所以也把它放在前面单独写。如一篇部署企业改革的讲话，它需要提出改革的指导思想、目标任务和原则，显然不能与后边的具体措施和要求混杂在一起，而要在前面先交代清楚，再铺排搞好企业改革的步骤、方法、要求等具体层次，这样逻辑上更顺当，也便于听众把握。

7.一以贯之，一气呵成

这种结构也可称为一以贯之式。围绕一个主题，全文一贯到底，中间可不用序号、标题，而是以自然段划分来表达相对完整的独立的意思。这种结构适用于篇幅短小的讲话，在各类会议（活动）上的致辞、献词、欢迎词，离、任职讲话等场合用。如毛泽东同志的《为人民服务》。也可用于篇幅较长的讲话，而且常常用一些反复出现的标志性语言来划分篇幅较长的讲话层次。

8.板块组合，集中大气

这种结构也可称为板块组合式。就是把需要表达的主要思想，集中

地用数块把它写完，再辅写其他想说的。作者可以大刀阔斧地写，写得酣畅淋漓，并且有话则长，无话则短，把最深刻、最重要的思想，集中而鲜明地凸显出来。板块组合式写法虽然文字凝练，表述集中，也比较大气，但也有较大的难度。为了形成板块，就要在围绕主题、整体把握的基础上，学会“滚雪球”，把零碎的变成规整的，把杂乱的变成有序的一个个板块。如果想不顺、理不清，容易写得交叉和零乱。板块一般在四五块以上，少了缺气势，多的有十来块。如毛泽东同志1956年4月在中共中央政治局扩大会议上的讲话（即《论十大关系》），即由十大板块组成。这种结构比较适用于大型综合报告，一般性工作会议讲话用得较少。其通常做法是，将某个领域中的关键问题或某项工作中的关键环节“抽”出来，独立成一部分，依次阐述。相对于其他结构而言，板块结构比较单纯一些，听起来印象较深。

9. 设问解答，扣人心弦

这种结构也称为设问解答式。就是紧扣主题，提出若干个鲜明的问题，在逐一解答中表达思想观点。这种结构首先难在问题选择上，要求不仅是立足主题的问题，而且是听众普遍感兴趣，又存在认识差距的问题，甚至是似是而非的问题。解答这些问题，对指导工作、解决存在问题具有重要意义。设问对路，能激发起听众注意力；解答深透，会倍增讲话的感染力。因而，这是一种可以讲出新意的结构。

10. 纵横交错，旁征博引

这种结构也可称为纵横交错式。整篇讲话稿按照要说明的问题或事件的发展脉络，既考虑时间发展顺序，又兼顾空间关系的组合。既整体连贯，又有重点展开部分内容。总之，以讲话主题为轴心，多层次、多侧面、多角度地展开。这种写法看似自由，实则难度很大，因为纵横交错中有其内在的思想脉络和逻辑关系，处理不好，容易结构杂乱、重点不重。

还有一些不常见的结构。具体用什么结构和写法，一要看领导的表达习惯，二要看内容和场合。一般来说，如果是起草重大会议用的总结性报告，一般用纵横交错式，利于在较长时间、较大空间中，充分表达思想和内容。如果在宽松自由的场合讲话，让受众听得更清楚一些，可以采用板块式结构。

（二）讲话稿提纲的制作

1.从程序上走好四步

第一步，制作总标题。领导讲话稿通常有总标题、副标题。其中总标题有以下三种常见样式：

一种是体现讲话场合及讲话内容的叙事性标题，也叫简式标题。主要用于小型会议、一般性工作会议或公务活动，如《×××同志在县级以上单位党委书记座谈会上的讲话》。直接写明讲话人在什么会议（场合）讲话便可。有时候标题内不写讲话人的姓名，而放在标题下居中的位置。总标题下方，一般还应标明讲话的日期，用括号括起。

另一种是体现会议主题及讲话内容的观点性标题，也叫双标题。主要用于庄重场合或大型会议、大型活动。这类标题有的还在后面加设副标题，说明什么场合、什么人的讲话，如《沿着科学发展道路奋力前进，在新的起点上加速经济转型，全面提升科学发展能力——×××在中国共产党×××第××次代表大会上的报告》，即由一个主标题和一个副标题组成。主标题常常明确提示讲话主题，概括讲话内容，有时就从讲话中摘出一句关键句。

还有一种是套用相应规范的特定标题，也叫固定标题。即会议（活动）+××词（讲话）。如各级党代会、人代会上的工作报告以及开、闭幕词，法院工作报告、检察院工作报告等，从中央到地方，沿用几十年不变，成为一种法定标题。如：《中国共产党×××第××次代表大会开幕词》，发表或下发时加上讲话者的姓名、日期。

第二步，在理清层次的基础上，分别列出小标题，作为一级提纲。一级提纲根据主题而展开，是为主题服务的。

第三步，根据一级提纲列出二级提纲，二级提纲又是为一级提纲服务的。这里有两种情况：一种情况是，根据一级提纲的小标题再列出若干细标题，使条理更分明一些，比如一级提纲是“认清形势，明确任务，增强加快发展的紧迫感”，为什么强调加快发展呢？可以从几个方面来说明，如“加快发展是大势所趋；不加快发展就要继续落后；我们已具备加快发展的许多有利条件”，用这样一组小标题来支撑一级提纲的小标题。另一种情况是，不列细标题，仅列出几个层次，一个层次一层意思，组合起来，也能达到同样的目的。

第四步，根据二级提纲，安排好具体要写的内容。在这里，内容又

是为二级提纲服务的，必须紧紧围绕二级提纲来展开，包括讲什么道理、提什么要求、举什么例子等，先进行初步构思，并将要点记下来，有时还要把事先想到的或领导提示的关键性的话记下来，以防遗忘。总之，提纲制作是循着“主题→一级提纲→二级提纲→内容安排”的顺序进行的，这就像上下级的关系一样，顺着看是一级“领导”一级，倒着看是一级对一级负责。

2.提纲制作过程中要注意的细节

第一，精心制作小标题。各标题之间既要互相呼应，又要朴实自然，不要生拼硬凑，牵强附会。在这方面，尤应注意排比句的合理使用。排比句的好处是句式整齐，易于记诵，但如果用得太多太滥，或者明明“排比”不成也非要凑成“排比”，那就没多大意思了。如这样一组排比句：“进一步解放思想，更新观念；进一步振作精神，坚定信心；进一步突出重点，强攻难点；进一步加强领导，落实责任。”看上去整齐倒是很整齐，条理也清楚，但说来说去都是“进一步”，而且意思平淡，还不如不排比的好。还有这样一组：“农业稳市，工业强市，三产旺市，民营兴市，改革活市，开放富市。”这里边几个动词，有的很自然，有的则不自然，“稳”“旺”“活”三个字就显得有点牵强，且意思表达上也欠准确，如“改革活市”，难道改革就不能“强市”“兴市”吗？改革就是解放和发展生产力，比较起来还更带根本性呢！又如“工业强市”，工业化是经济发展的主要标志，工业提供的税收是财政收入的主要来源，难道就不能“兴市”“富市”吗？所以对于排比句，能用则用，不能用则千万不要勉强，否则就是作茧自缚，别扭得很，拘谨得很，把句子的生动性都扼杀掉了。

要注意各标题之间的逻辑关系，使之严密、和谐，而不能相互矛盾或相互混淆。比如一篇讲话稿讲了三个问题，小标题是这样列的：“一、振奋精神，全力以赴抓发展；二、坚定信心，努力实现农民增收、工业增效、财政增长的目标；三、求真务实，抓好各项任务的落实。”前两个小标题一个讲“精神”，一个讲“信心”，意思差不多，容易相混淆，应将第二个小标题前四个字换一种说法，如换成“突出重点”，这样就区别开来了。又如在“加大力度推进各项改革”的小标题下，列这样一组小标题：“1.全面落实各项改革措施；2.打好企业改革攻坚战；3.深化农村改革。”作者把三个小点并列一起，但第1点与第2、3点显然不是并列关系，而是全面与局部的关系，第1点已经覆盖了第2、3点，怎能并列呢？只有把第一点缩小成某一局部的改革，才能与后边两点并列

起来。

第二，在制作小标题和安排段落、层次时，要合理使用序号。使用序号的目的是为了使文章眉目清楚，脉络分明。有的同志认为序号随便怎么用都可以，不必为这样的枝节问题费心劳神，这话不对。序号的使用也要讲究技巧、灵活多变，不能僵硬呆板、千篇一律。比如有的讲话稿在标序号时，从头至尾都是“第一、第二、第三”，或“一是、二是、三是”，或“首先、其次、再次、又次”。有的用序号用得太多，有些地方不该用序号也用序号，以至于满篇都是序号，看起来反而觉得费劲，像开中药铺一样。有的用序号显得很别扭，如“第一是要提高认识”，要么不用“是”字，要么不用“第”字；又如“（1）是要突出重点”，后边的“是”字就可以不要。

序号的使用要注意几个具体问题：一是把握什么时候该用什么时候不该用，如果不用序号也能使层次分明，则可以不用，尤其在篇幅不长、内容集中的讲话稿中，要尽可能少用或不用。在所有的机关文稿中，讲话稿最不宜多用序号，用得越少越好。二是在需要使用序号时，方法上要灵活一些，各种标序方法可变换使用，比如一个大层次中用的是“第一、第二”，另一个大层次则可换用“一是、二是”，不要拘泥于某一种方法。三是要掌握在不用序号的情况下照样使文章层次分明的多种方法，如在段落开头用破折号，在并列的内容之间用分号，在说完一层意思时用“要”字带出另一层意思。举个例子来看，这样一段话：“我市国有企业存在的突出问题，一是战线过长，摊子铺得太大，二是经营规模小，中型以上企业屈指可数，三是缺乏支柱产业，没有叫得响的名牌产品。”在这里，用序号当然也未尝不可，但有时为了避免序号用得太多，在几个问题中间用分号标开，意思也是很明白的。

第三，要周密安排文章的起承转合。“起”即开头，“承”即层次与内容之间的前后承接与呼应，“转”即一个层次转到另一个层次，“合”即归纳总结。一篇好的文章，这四个方面缺一不可。比如“承”，就要考虑下一层次的内容与上一层次的内容是否紧密连接，前后贯通，不“承”则会出现内容松散、层次混乱的现象。又如“转”，就要考虑层次转换时如何向下一层次自然过渡，不至于跳跃性太大、文章的连贯性不强，这就需要合理使用过渡词、过渡句和过渡段。写作中我们常常用到“另外”“此外”“值得注意的是”“还需提及的是”这样一些过渡词和过渡句，其作用就是在转折处把层次或段落粘连起来。当然，更重要的“转”还在于结构设计的内部逻辑性要强，由表及里，由因而果，由破而立，是一种顺理

成章的“转”，而不是生硬做作的“转”。

（三）讲话稿常见的开头

以下开头比较常用：

（1）直入式。开头就直叙本题，切入正文。即用一两句话，直接点明讲话内容，让听众一下子抓住讲话主题。这种开头庄重、简洁，对控制会场的气氛有较强的作用。如毛泽东同志在《改造我们的学习》中的开头：“我主张将我们全党的学习方法和学习制度改造一下。”

（2）概括式。即把要讲的内容用几句话概述一下，说明讲话的缘由和要点，以引起听众的注意。这是用得比较多的方法。如邓小平同志在《目前的形势和任务》这篇讲话中是这样开头的：

“同志们，元旦我在政协讲了大概一刻钟的话，胡耀邦同志和其他的同志要我向更多的同志谈一谈，作为对大家一年工作的希望。现在在我们党内和人民当中，也确实有一些问题需要得到解答。当然，今天的讲话不可能什么问题都谈到，有些问题也不一定能谈得很好。既然大家希望讲一讲，我就讲一讲。

我想讲三部分。第一部分，讲一讲八十年代我们要做的三件大事和我们进入八十年代的形势，主要是讲国内形势。第二部分，讲一讲实现四个现代化必须解决的四个问题，或者说必然具备的四个前提。第三部分，讲一讲坚持党的领导，改善党的领导。”

（3）点题式。即对要讲的问题，表明讲话人的态度，然后顺着把下面讲的主要内容点出来。如毛泽东同志在《整顿党的作风》讲话中开头：“今天我想讲一点关于我们的党的作风的问题。”

（4）设问式。开头提出一个发人深省的问题，引发听众的兴趣。如毛泽东同志在莫斯科共产党和工人代表会议上的讲话中，就提出一个问题：“战争是不是能够打赢？”这种设问式的开头，不仅吸引听众的注意力，而且突出了讲话的主旨。

（5）政策式。在开篇就简明扼要地阐明大政方针和相关决策部署，然后再联系实际，叙述自己要讲的内容。

(6) 背景式。开头将有关的背景材料介绍一下，帮助听众了解问题的来龙去脉，加深对讲话主旨的理解。当然这种背景材料必须是多数听众不了解的新情况。如斯大林1941年7月31日的广播演说，以重大事件（德军向莫斯科大举进攻）为开头，让听众在震惊之余，进一步了解有关情况及对策。

(7) 引入式。开头先讲几句题外的话，把听众的注意力吸引过来，然后话锋一转，进入正题。如某语言学家在一次关于语言问题的报告中，一开头先讲起他吃早点的事情。原来他在早点店里，看见价目表上将“豆浆”写成“豆江”，“油饼”写成“油并”，由这两个错别字说起，谈到当前语言文字上存在的问题。这样的开头亲切、自然、新颖，易于引发听众的兴趣。

(8) 分析式。以分析当前某方面的形势，指出召开会议（举行活动）的重要性、必要性作为开场白。

(9) 任务式。开篇就把面临的任务提出来，然后再就如何完成好任务，列出有关问题，分别叙述清楚。

(10) 评价式。一些纪念性等集会上的讲话，一开始对所纪念的人物、事件作出介绍，同时作出评价，然后交代讲话的目的。

(11) 名句式。就是用一句名言、谚语作为开头。

(12) 慰问式。开头对人对事表示祝贺和慰问，主要用在表彰大会、庆功大会等。

(13) 动因式。即由会议的目的牵出话题。

(14) 归纳式。即概括会议的性质或特点，如“我们这次文代会，是全市文艺工作者的群英会，是开创我市文艺事业新局面的动员会”。

(15) 承接式。这种方法常见于继一位领导讲话之后的又一位领导讲话，一般是首先肯定前一位领导的讲话，如“刚才，××同志就如何深化教育体制改革讲了很好的意见，请各单位认真贯彻落实。下面，我再补充几点意见”。

总之，开头的方法是多种多样的，无论取何种方法，只要能做到开

门见山、开宗明义、朴实自然就行，不必拘泥于某种格式。

（四）主体部分的写作

主体的结构主要分为：板块式、自然式、提纲式三种。板块式就是主体分为几个部分，每个部分都是相互独立的内容。要做到开头有观点、中间有分析、最后有结论。领导讲话稿由许多分论点支持一个大的观点。自然式是不分段落，一个自然段，按逻辑关系排列内容。提纲式是简单列出提纲构思出思路，具体内容再补充。

我们经常用到的是板块式和提纲式。内容一般为：一是提高认识，二是怎么做，三是怎样保障做好工作。三段论是比较常见的也是一般的写作方法。以某年某市经济工作会议为例：一、总结去年的工作，二、分析今年的工作，三、对今后工作提出要求。其中第二部分又包含了几个分内容。基本上采用了总分总的结构，有些也采用总分结构，在段落开头用一个小标题或一句话来提出观点。

几种常见讲话稿的结构模式：

（1）开幕词。其基本内容包括：宣布会议名称、出席会议的单位和人员，说明会议的中心任务（或议题）、会议的背景和意义，提出会议的开法及要求，表示致辞者对会议（或对会议出席者）的期望和祝愿等。其结构形式，一般都是按照上述内容和顺序，分成若干段或层次，分别叙述。

（2）闭幕词。其基本内容包括：回顾会议的主要内容，表明对会议的评价，概略分析议决的主要问题，对贯彻会议精神提出要求和号召。其结构形式，可以按照上述内容和顺序，分段写清即可。

（3）祝词。这是在比较隆重的会议上使用的。其内容通常包括：致辞者个人或所代表的机构对会议的祝贺，对会议意义的认识、参加会议的感想，以及预祝会议的成功等。如果是对庆祝会之类的祝词，还应写上对英雄模范学习的内容等。

（4）会议发言稿。其基本内容包括：对会议报告和其他领导同志发言的看法，回顾会议的内容，对会议的评价；根据会议精神，侧重就几个问题或者一个问题的几个方面，发表自己的意见和见解。意见和见解部分可以分成若干点或若干条，其余部分简略表明态度即可。

(5) 会议总结讲话稿。其基本内容包括：简述会议概况，表明对会议的评价；阐述会议的收获，这是重点部分；提出对今后工作的安排和意见，或对今后工作做些强调；对贯彻会议精神，进一步搞好工作提出要求。其结构形式，通常是将内容分成几部分，分别叙述；每部分冠以小标题或标明序数；重点部分还可以分成若干条，详细阐述。也可以将会议概况和对会议的评价作为一个较大的帽子，然后分几个部分或几个问题写。

(6) 专题报告稿。一般都有个小帽子，简介报告的题目和报告的目的。实际上就是提出报告的中心观点（或主题）；然后紧紧围绕这个中心观点，分若干问题加以阐述。每个问题可以冠以小标题或标明序数，内容可视其简繁，或分层次段落，或分问题条目进行阐述。

（五）结尾的写作

几种常见的结尾方法：

(1) 结论式。即根据前面所讲的内容进行概括和升华，以结论的语气加重内容的分量，以求给听众留下深刻的印象。如这样的句子：“总之，改革才有出路，改革才能加快发展；不改革，就无法摆脱困境，就只能是死路一条。因此，我们一定要以更大的气魄、更大的决心和更有效的措施推进改革大业，掀起新一轮以改革促发展的热潮。”

(2) 号召式。即以召唤的口吻提出要求，调子高昂，希望听众呼应，共同行动。如“各级干部积极行动起来，抢抓机遇，扎实苦干，为加快发展再创佳绩，再立新功！”

(3) 鼓动式。这和号召式结尾有点类似，不同之处在于：它是表达某种信念和决心来激发人们内在的动力。如毛泽东同志《为建设一个伟大的社会主义国家而奋斗》一文的结尾：“我们正在前进。我们正在做我们的前人从来没有做过的极其光荣伟大的事业。我们的目的一定要达到。我们的目的一定能够达到。全中国六万万人团结起来，为我们的共同事业而努力奋斗！我们的伟大的祖国万岁！”这诗一般的句子，带着昂扬的情怀、铿锵的节奏，使人感受到一种排山倒海、无坚不摧的力量，不由自主地激奋起来。

(4) 肯定式。这种方法常用于提示人们看到有利条件，增强必胜信心。如“虽然国有企业发展面临很多困难、扭亏增盈任务艰巨，但只

要我们加大改革力度，落实各项改革措施，带领干部职工扎实苦干，就一定能开创国有企业发展的新局面！”

（5）提问式。这里虽然用的是问句，但不是疑问，也不需要回答，而是一种肯定式的提问。如“党把我们放在如此重要的岗位上，人民群众对我们寄予如此深切的期望，我们还有什么个人利益不能抛弃，还有什么理由不奋发努力呢？”这种句式有时比正面号召更有力度，更发人深思。

（6）希望式。即对听众提出带有希望和鼓励的话语。如习近平总书记在北京大学师生座谈会上的讲话结尾：“实现‘两个一百年’奋斗目标，你们和千千万万青年将全过程参与。有信念、有梦想、有奋斗、有奉献的人生，才是有意义的人生。当代青年建功立业的舞台空前广阔、梦想成真的前景空前光明，希望大家努力在实现中国梦的伟大实践中创造自己的精彩人生。我相信，当代中国青年一定能够担当起党和人民赋予的历史重任，在激扬青春、开拓人生、奉献社会的进程中书写无愧于时代的壮丽篇章！”

（7）祝愿式。即用祝福的话语作为结尾。

（8）平实式。即话到完时自然收尾。如“我就讲以上几个问题，请同志们认真研究，抓好这次会议精神的落实”。一些研讨会、座谈会上的讲话也用这种方法，而且还带有谦虚、商量的口吻，如“我上面讲的几点意见不一定对，供大家参考”。因为这类会议不是布置任务而是探讨问题，与会者可以各抒己见，领导者出面讲话虽然也带有指导性质，但不宜用命令口吻，这样听众会觉得更好接受一些。

这里顺便讲一讲结尾的遣词造句问题。既是结尾，它的句子与开头和主体部分应当有所不同，特别是一些大型会议如党代会、人代会、动员大会、总结表彰大会上的讲话结尾，领导者一般都会加重语气，提高声调，就像指挥千军万马发起冲锋，这时的句子就要与之相适应，否则就达不到这种效果。这就要求在遣词造句上要认真斟酌。一要富有动感，如“开拓”“前进”“奋斗”“拼搏”等，以使句子生动起来并具有形象性。二要用肯定语气，以增强语言的力度，如“务必”“坚决”“一定”“只要……就”等，表示某项工作非做好不可，不能有丝毫的怀疑和犹豫。三要讲究意蕴，即具有启迪性和说服力。如“坚冰已经打破，航道已经开通”，用比喻手法向人们展示光明的前景；“差距也是一种潜力，竞争也是一种机遇”，用哲理式语言给人们以启迪；“只要精神不滑坡，办法

总比困难多”，用结论式语言增强人们克难制胜的信心。四要有节奏感，即句子念起来铿锵有力。或用排比句，如“我们一定要强化公仆意识，以造福人民为己任；一定要廉洁自律，维护党的崇高形象；一定要弘扬实干精神，为人民多办好事、实事”；或用短句，如“希望同志们急起来，动起来，干起来，团结拼搏，再立新功！”或长短句结合，如“只要我们团结一致，振奋精神，真抓实干，克难攻坚，就一定能夺取经济建设和社会发展的新胜利！”前边四个短句音节相同，就像一支雄壮的队伍在奋勇挺进，后边的长句则如穿越关山、登临高峰，号召力和感染力溢于言表。最后一句收尾处如何用词也值得讲究，有用三个字的，如“实现……新突破”；有用四个字的，如“为……努力奋斗”；有时也在后边再分别加上相同音节，以加强句子的气势和力度，变为“实现……新突破、新跨越”“为……而努力奋斗、再创辉煌”。这说明音节的合理搭配是很重要的。

第四类 汇报材料的写作技法

汇报具有报告工作、反映情况、提供意见建议、取得上级支持、接受上级机关指导等功能。汇报是下情上传的桥梁，是密切上下级联系的纽带，是上级掌握第一手材料、提高决策科学性的重要环节。汇报还是领导和上级机关考察干部的重要途径。汇报所体现的绝不仅仅是单位的情况，还包括汇报者的综合素质。

一、汇报材料的种类和基本特点

工作汇报通常分为综合性汇报、专题性工作汇报、阶段性工作汇报和随机性工作汇报四种类型。

综合性汇报内容比较宽泛，包括各方面工作、各项任务的完成等情况。一般应讲清开展工作的指导思想、主要方法、取得的成绩和进步、存在的问题与打算等。

专题性汇报是指就某项工作、某项活动、某个方面的问题进行单项汇报，一般在一项工作完成或告一段落时进行。要求主题明确、内容单一，不涉及其他内容。像党的群众路线教育实践活动情况汇报等。

阶段性工作汇报就是指某项工作或全面工作开展一段时间后，把有关情况汇总起来，向有关领导和机关所做的汇报。像月度工作汇报、季度工作汇报等。这种汇报一般写工作进程和成绩比较概略，而对遇到的矛盾问题和下一步打算写得比较具体。

随机性工作汇报是指上级领导和机关就某些方面或某个问题要求所属单位在短时间内或现场所做的汇报。这种汇报往往没有预定的内容、时间和地点。通常应汇报领导最关心的问题以及本单位急需上级领导和机关了解的情况。

工作汇报稿一般有三个特点：一是时间性比较强，往往时间要求比较急。二是因为是对上一级甚至上级领导汇报，所以汇报稿的质量要求比较高。三是内容取舍具有机动性。听汇报的时间长、有正规的汇报场合，要准备详细的汇报材料，条件允许的情况下还应配合多媒体；汇报时间较短，场合不固定的，则准备的汇报材料就应简略一些；短时间的汇报通常只写纲目，列出有关事例即可，这要根据当时当地的实际情

况而定。

（一）汇报基调是“下对上”

汇报材料与请示报告是相似的文种，都是下级向上级领导或机关汇报工作、反映情况、提出建议时使用的应用文体。准确把握这一角度和表述基调非常重要，因为，这不仅仅是个尊重上级的态度问题，更重要的是一种工作态度。领导及上级机关听取汇报的目的，是为了准确掌握下情，指导工作，增强决策的科学性。作为下级就应该如实、全面深刻地提供情况。不然，就可能出现为了图表扬而汇报假情况、为了应付检查汇报表面“亮点”情况的现象。此外，把汇报材料写成单位工作总结，或者写成工作布置，还可能闹笑话。

（二）汇报内容力求“价值反馈”

在通常情况下，上级领导和机关的工作思路往往是遵循这样一条轨迹：了解情况—形成决策并部署落实—检查落实成效并总结讲评，再进入下一个循环过程；作为下级来说，在落实上级指示和任务时，所遵循的轨迹则是：听取部署—抓好贯彻落实—及时汇报落实情况—根据上级的新指示再深入落实。上级领导及机关与下级的这种互动，从信息学的角度说，就是上下级之间“了解情况与决策”和“落实并汇报反映情况”的信息互动。这种信息互动对上级领导和机关来说，下级提供的信息具有重要的价值。因为，从落实中反馈出的高质量的信息，更有利于上级领导和机关修正和完善原来的决策，并不失时机地推出新的决策。上级领导和机关对下级反馈信息的评价，往往不是以数量多为标准，而是选取那些具有重要价值的信息。因此，在准备汇报材料时，必须充分考虑所汇报的内容是否真正能为上级领导和机关决策提供有价值的情况和素材。只有这样想，这样做，才能写出高质量的汇报材料。

（三）表现形式重在展现“亮点”

在下级领导和机关准备汇报材料的过程中，通常最关心的一个问题，就是如何使本单位的工作汇报真正得到上级领导和机关的肯定和认可。应该说，这种想法是可以理解的。然而，在准备汇报材料时，切不可将这种想法转化为“妙笔生花”式地做花样文章。其实，一个单位的工作汇报，是其工作实际的真实反映，上级领导和机关对汇报材料的肯定，从本质上说，是对单位实际工作的认可和满意。因此，写汇报材料，应该尽量突出重点，尽可能地展现单位工作的亮点。无数实例证

明，只要我们按照这一特点确定汇报材料的重心，构思汇报材料的提纲，提炼汇报材料的素材，广泛听取意见，反复锤炼内容，必定能够写出既被上级领导和机关认可又让本单位领导满意的汇报材料来。

二、理清汇报材料的写作思路和要求

工作汇报材料没有固定的模式和统一的标准，根据工作汇报的特点、作用及公文的一般要求，应当做到主题突出、层次清楚、语言简练、结构严谨，要特别注意以下几点：

一是阐述情况要有条理。汇报材料有纲有目，脉络清晰，使人听了后能分出个子丑寅卯。通常应先作总体概括，后分项叙述；先谈工作过程，再讲经验体会，然后才有下一步打算。每项具体工作可按时间顺序或工作阶段来归纳叙述。谈经验体会要列出甲乙丙丁，有分析有结论，揭示规律，讲计划打算要条理清晰，不能“饺子面条一锅煮”。

二是介绍做法要有新意。上级领导和机关了解情况，最关注的是单位建设中遇到的新情况、新问题和解决问题的新方法。起草工作汇报时，一定要把解决新问题的办法措施亮出来，真正拿出新举措，提出切合实际的意见建议。

三是总结经验要有特色。大同小异、千篇一律的东西算不上特色，必须是本单位独创的、实际工作中管用的新鲜经验，让人听了有耳目一新之感，能受到启发。起草汇报稿时，对需要汇报的经验体会，应注意多讲一些人无我有、人有我新、人新我奇的情况。当然，必须反对猎奇式地瞎编滥造。

四是分析事理要有深度。无论是介绍经验还是总结教训，站立点要高，对问题要有深层次的认识和独到的见解。特别是对出现的新情况和发生的不良倾向，一定要把根源找准，把后果危害分析透，并能见微知著，透过现象看到本质，就事论理；回答好为什么、怎么办。这样，汇报稿才有分量，使人听了打烙印。我在工作中发现，绝大多数领导干部特别是机关的同志，听取汇报都愿意听些具体事，最反感的是面面俱到的大话、空话和套话。所以起草汇报稿时，应当注意多运用一些鲜活的具体事例，透过这些鲜活的小事，使人能够小中见大，受到启发，引起思考。

五是反映功过要有例证。肯定成绩要有具体数据，说明进步要有前

后对比，介绍先进典型要有具体事例，反映问题要有据可查，一般不要用“估计”“可能”“大概”“差不多”等字眼。尤其在查摆问题时，对表现比较差的个人或工作比较落后的单位，必须坚持用事实说话，切忌凭空编造和合理想象。

六是评价用语要把握分寸。坚持一分二、客观实在地汇报情况、评价工作，是汇报材料的基本要求。我们要坚决反对和防止讲成绩滔滔不绝，把话说得过满；讲经验体会随意拔高，把话说过了头；讲问题和教训遮遮掩掩，轻描淡写，一带而过。

七是今后打算和措施要有依据。表明下一步的工作计划和打算，是工作汇报的基本内容。提出计划和打算既要符合上级精神，更要符合本单位实际，不能为了标新立异，乱提口号，也不能为讨好上级而定高指标、大计划。

八是提出意见建议要有理由。上级领导和机关在听取汇报后，通常要征求基层的意见建议，在起草汇报材料时，应对需要向上级反映的意见建议进行认真思考和研究。提出的建议要符合基层实际，切实反映基层群众的意愿和心声，同时要有充足的理由，以便上级领导和机关及时采纳，进行决策。

三、把握汇报材料撰写的行文结构

汇报材料，一般包含下列部分：一是概要说明；二是工作内容（总结或汇报的内容）；三是存在的问题；四是解决问题的办法及评价意见。

在工作汇报材料中，经常要描述一个或多个工作过程。要想清楚完整地描述一个工作过程，必须把握住下列七个要素：

一是人——参与工作的人物；二是事——工作的内涵；三是时——工作的起始及终了时间；四是地——工作进行的地点、环境；五是因——工作的起因、缘由；六是历——工作过程的循序表达；七是果——工作过程的结果。

汇报材料的结构，一般由标题、成文时间和署名、称谓、正文等部分组成。

（一）汇报的标题

汇报标题一般有三种写法：

一是公文式标题，也称简式标题，即由“汇报事由+文种”构成。如“关于落实全省人才工作会议情况的汇报”等。

二是非公文式标题，也称复式标题，由正标题和副标题两部分组成。正标题一般是同汇报内容有关的一句话，如“突出实践特色确定活动载体”；副标题一般是标明汇报的内容、范围、文种等，如“关于我县开展‘创先争优’活动的汇报”。

三是文称式标题，即用简略的文字直接点题，如“××工作的情况汇报”。

（二）成文时间和署名

汇报的成文时间一般以作者定稿的时间为准，署名与成文时间多在标题之后，各占一行，居中排列。

（三）汇报的称谓

称谓是指汇报的主送单位和个人。若是书面报送，一般只送单位不送个人。如果作为面对面的口头汇报材料，则应根据听取汇报的人员情况来确定。

（四）汇报的正文

一般由开篇、主体、结尾三个部分组成。

第一，开篇部分。也称前言、开场白，主要介绍汇报的目的、原因，或概括工作的总体情况、得出的有关结论，介绍汇报的有关背景情况等。但不论何种开篇，都要简洁明快，开门见山。

第二，主体部分。汇报材料常用的主体结构分为三种，即纵式结构、横式结构、纵横交错式结构。纵式结构是指按照事物发展的内在逻辑或时间顺序来安排观点和材料。横式结构是指将掌握的材料和形成的观点按照其性质或类别，并列放置，分别叙述，从不同的方面综合说明汇报的主题。纵横交错式结构，就是纵式结构和横式结构的结合使用。

第三，结尾部分。汇报一般有一个简要的小结，作为对汇报的总体内容的一个纲要性总结，这一部分可以省略，也可扼要表述。汇报单位的名称可写在标题下面，也可放在文末，与成文时间并行。

四、写好汇报材料的主体内容

如何写好工作汇报，让领导听得清楚、看得明白、觉得认可，其关键在于把握“明、精、高、准、简”五字诀。

一是明，即情况明。明上情，察下情，是写好工作汇报的关键环节。在起草汇报材料之前，我们首先要明上情。在吃透上级政策法规的基础上，研究听汇报的人最关心什么、最重视什么、最想听什么。通过领会通知、查问了解等方式明确上级所关心的问题，做到有的放矢。通常做工作汇报，对直接上级应尽量具体，对更高级别领导相对概括；对主管领导多讲全局，对副职或部门领导多说分管；向机关人员汇报时，则应多讲些闪光的思想、鲜活的事例等等。其次要察下情。原始、丰富的事例材料，是使汇报具体、生动的前提条件。撰稿人一定要紧紧围绕汇报的主题，体察下情，广收博取，对本单位工作的每一个阶段、某个领域情况，尤其是突出成绩和薄弱环节的情况了如指掌。如遇撰写突击性汇报材料，时间紧、任务重，无法亲力亲为，就应充分发挥综合协调能力，尽量把原始材料搜集和初步写作任务分解到相关业务科室，以便自身有更多的精力放在材料的“精加工”上。这样既有利于赢得时间，减轻压力，又有利于占有丰富的材料。

二是精，即选材精。一次成功的汇报，其内容必须要有鲜明的针对性。选材时，要注重把握“三多三少”原则，根据本单位的工作特点、突出成绩、存在问题来取舍汇报内容。首先是多选实质性的材料，少讲过程性的东西。召开了多少个会、组织了多少次学习讨论、开展了多大声势的宣传活动等，这些过程性的内容尽量少写，几句话带过即可。重点要多写些本单位是如何贯彻，又是怎么落实的实际工作。其次是多讲真话和实话，少讲空话、套话和恭维话。一些汇报常常围绕上级部署谈认识、谈体会，大段大段地评价上级决策如何英明正确，其实这些都是上级文件和领导讲话中已经讲清楚了了的，不必再唠叨一遍。要紧紧围绕上级想听、想看的实实在在的做法与成效进行选材，做到既有“面”的浓缩，又有“点”的铺陈，用具体数字说话，增强材料的说服力。再次是多选重点的、有特色的材料，少讲一般性的贯彻情况。有些汇报材料写得很具体、很实在，但面面俱到，繁杂琐碎，看完印象不深。我们在选材

时要注重发现工作上最鲜亮、最感人的材料和特色做法，尤其要把那些从实际出发创造性地开展工作的举措、好效果反映上去，而这也是上级领导最想要了解的。如在评议政风行风工作中，某局领导的工作汇报没有面面俱到，而是重点抓住本部门的特点，只讲了三条：一是严于律己，与自己“过不去”；二是开门纳谏，与群众零距离；三是认真办事，与群众心连心。由于突出了本部门的个性特点，给上级领导留下了深刻印象，并借助新闻媒体得到推广。

三是高，即立意高。撰写汇报材料是一个总结、提高、升华的过程。好的汇报唯有善于归纳、观点鲜明、掷地有声，才能令人过耳不忘。所以汇报材料要注重归纳，适当议论，力求有思想、有见解、有高度，给人以启发，为领导在更高层次上的决策提供思想资源。首先要立足工作中的亮点归纳总结，杜绝简单堆砌。其次要把握工作中的细节深化主题，避免大而化之。最后要抓住事物的本质提炼观点，避免太过抽象。如某局从执法、服务、文化、评建四项具体工作入手，把有个性的东西挖掘出来，提炼观点，制作出工作汇报的四个小标题：“依法稽查，助推创业，劲风疾吹促发展；优化服务，做响品牌，和风涤荡暖人心；廉洁从政，文以化人，清风扑面扬美名；评建并举，正本清源，新风长塑奏强音。”此汇报让人听后，觉得有深度、有味道，印象深刻。

四是准，即语言准。工作汇报是向上级反映情况，提供信息，直接为上级领导和机关决策服务。写汇报稿的同志，在语言上一定要准确真实，通俗易懂，避免因情况失真或出现偏差，影响全局，酿成大错。首先尽可能地运用“数字化”语言，用数字语言来体现事物的量。少讲过程多讲成果，运用多个综合性数字，用确切的时间和数量，准确、精练地反映事物的量。其次要正确使用模糊性语言，准确把握事物的度。再次要精心锤炼语言，提高语言的精准度。运用修饰、限定等方法，在符合客观实际的基础上，准确表达汇报内容。最后是充分考虑有声语言的特点，按照“口语化、短句子、多分段”的要求撰写，使讲者自如，听者易懂。

五是简，即结构简。起草汇报材料的基本要求是：层次分明，事实清楚，简明扼要，实话实说。在安排汇报材料的结构层次上，由于工作汇报往往受时间限制，所以，汇报材料一定要注意做到层次清晰，结构简明，以便于领导听清听懂。首先，线条要单一。每部分只说一项内容。其次，情节要简单。突出主要情节。再次，过渡要自然。一般要有过渡句，以使听汇报的人不觉得突然。另外，我们还可以运用主题句作

为小标题，每个部分的各个层次也都运用主题句的形式领起，起到“首句标其目”的作用，使得层次更加清晰，主题更加鲜明，观点更加明确。

那么，到底如何写好一份汇报材料呢？

（一）汇报材料的开场白

汇报材料是一种带有口语特点的文字材料。一般的文字材料要开门见山、单刀直入，汇报材料却要进行适当的铺垫，要有个开场白。

开场白的内容视汇报者的身份和汇报的对象、场合等情况而不同，有很大的灵活性。大致有以下几种情况：

一是表示对上级领导机关的欢迎和感谢。二是概述工作简况和汇报的主要内容。三是介绍汇报的由来，顺势引出汇报的内容。四是从评价其他同志的汇报入手，引出自己的汇报。五是从介绍汇报准备情况入手，引出汇报的主题。

（二）基本情况的写法

汇报材料的基本情况，类似于工作总结的概述或前言，通常概括写明所做工作的主要依据，简述工作过程，并对工作作出总体评价。基本情况的内容根据汇报的主题各有侧重：有的侧重于工作指导思想和工作思路，有的侧重于取得的成绩；有的侧重于做了什么，有的侧重于怎么做的。基本情况的概述是为整个汇报材料奠基定调，作用非常重要，但篇幅一般不长，一般在150字左右。

基本情况部分的篇幅也有比较长的，有一篇关于党委班子建设经验的汇报材料，材料的开头用450字的篇幅介绍了党委班子的基本情况。这些介绍不仅具有概括和铺垫作用，而且对于上级机关更好地了解党委班子建设经验也很有帮助。如果上级领导和工作组是第一次到本单位检查指导工作，在正式汇报经验、做法、成绩和进步前，一般还应介绍一下背景情况，如单位历史沿革、工作历程、重要荣誉、编制情况、主要任务等。

（三）工作过程和经过的写法

在汇报材料中，工作过程和事件经过的叙述一般比较概略。工作过程多出现在专题汇报材料中，一般写法是时间+工作内容。有时是工作阶段划分（如第一阶段、第二阶段，准备阶段、实施阶段）。事件的经过通常出现在事故案件汇报和先进事迹汇报中。一般采取叙述手法而非描写手法。

（四）工作经验和做法的写法

经验和做法既有联系又有区别。经验是从成功的做法中总结出来的：采取某种做法产生了好的结果，获得了成功，说明这样做是正确的，是符合事物特点规律的，这种做法上升到理性的高度，就成了经验。经验舍弃了具体事物的个性特征，侧重于反映事物的共性，因而具有抽象性特征。而做法着重于反映事物的个性，具有具体性特征。从语言表述上看，经验的表述比较间接，有理性特点，而做法的表述比较直接，看得见、摸得着，具有感性特点。从题目上看，经验的表述侧重于反映内在联系，特别是因果关系，而做法的表述侧重于“做什么”和“怎么做”，具有写实的特点。材料中的“一是”“二是”“三是”都是介绍“怎么做”的，既有工作内容，又有结果，写得很具体很实在。

（五）所做工作和取得成绩、进步的写法

所谓工作，就是做了哪些工作，主要反映工作内容，即“做了什么”。

还有的不仅说明“做了什么”，而且说明是“怎么做的”。这里所说的“怎么做的”带有经验的性质，重在通过做法反映经验，不仅仅是介绍做法。

成绩，是汇报材料中最常见的内容，几乎所有的汇报材料都有关于成绩的叙述。什么是成绩？成绩反映在汇报材料中就是做了哪些工作，取得了什么成效，重点反映成效。严格地讲，一件事做过了，在结果出来之前还不能算成绩，因为此时说不定是什么结果，说不定是“败笔”。但目前所见的汇报材料，把过程当结果已非常普遍。

成绩与进步既有联系又有区别。成绩侧重于表现成果，而成果是有形的。进步是在比较中表现出来的，而成绩则没有这样的要求。由此可见，对一份具体的汇报材料来说，从成绩的角度反映，跟从进步的角度反映，写起来还是有区别的。当然，现在也有一种办法越来越流行，就

是把成绩和进步合起来写，题目干脆就叫“取得的成绩和进步”。

（六）观点和认识的写法

汇报材料主要是谈“事”，但有时也需要谈观点、谈认识。需要指出的是，汇报材料中的观点和认识，不同于学术文章。汇报材料中谈的观点和认识，与实践结合得更加紧密，既谈为什么，又谈怎么办，不是纯粹的理论阐述。

（七）存在问题和困难的写法

凡涉及工作成绩、经验和进步的汇报材料，一般都要汇报存在的问题。问题和困难常常一块儿说，但二者的含义有所不同。问题主要指工作中存在的差距、欠缺和不足，是应该做好而没有做好的，也是能够依靠自己的力量解决的。而困难主要是指做好某项工作、实现某个目标、完成某项任务面临的不利条件和障碍，通常难以依靠自身力量解决。问题往往是无形的，困难通常是有形的；问题是总结概括出来的，困难是明摆着的。写问题，在指出问题的同时往往还要对问题进行分析。

看到问题是头脑清醒的表现，正视问题是解决问题的前提。在汇报中谈问题要实实在在，不要轻描淡写。

（八）今后打算的写法

在汇报材料中，今后打算的写法有两种情况：一种是今后打算是汇报的一部分（通常放在最后）；一种是把今后打算作为汇报材料的主体。两种情况的写法不同：前者略写，后者详写；前者是“纲目型”，点到为止，因为它不是汇报的主要内容，后者是“论述型”，有思路、有目标、有措施。

（九）意见和建议的写法

一般情况下，意见和建议是汇报材料的附属部分，篇幅比较简短，主要是与本单位直接相关的内容。一般是每条建议一句话，总共只有一百来字。但是，如果汇报的对象是下基层调研的工作组，则另当别论，篇幅可以长一点。有时还要有看法，包括工作思路和具体对策。

（十）请示事项的写法

请示事项可以分为两类：一类是本单位有条件、有能力承办，但超出本级权限，本级无权决定的事项；另一类是本单位没有力量解决，需要上级给予支持和帮助的事项。请示不是汇报材料的固定内容，但确有一些汇报材料中包含请示事项。特别是关于工作方案、计划和大项活动安排的汇报，本身就带有请示的性质。

跟领导面对面汇报工作，一方面，可以使领导通过听取汇报全面了解情况；另一方面，可以借此机会提出单位建设和工作运行中的困难，取得上级支持。汇报中，有的领导往往主动询问单位有什么困难和问题，所以要注意利用汇报这个机会，把请示事项提出来。

从结构上看，请示事项的内容由两部分组成：一是事由的叙述，二是事项的叙述。二者的写作要求有所不同。事由的写作要求是把理由说充分，把为什么要做这件事、抓这项工作的意义在哪里、面临的困难是什么说清楚。这一部分最关键。没有充分的理由，请示事项就引不起上级的重视，也不会得到上级的批准和帮助。事项部分的篇幅一般比较简短，重在把需要上级批准什么事项或提供什么帮助写清楚。

（十一）汇报材料的结束语

汇报结束时，一般要有个简短的结束语。其内容不外乎：工作中还有不少问题和不足，离上级的要求还有差距；今后将更加努力，争取把工作做得更好；汇报中如有不妥之处，请领导批评指正；希望领导机关一如既往地关心支持我们的工作，我们绝不辜负领导和上级机关的期望；等等。有时，结束语是表态性的。

结束语要简短利落，态度诚恳，符合场景，不要程式化，不要过于客套。话不在多，有时一两句话即可。例如：“我的汇报就到这里。有不妥当之处请首长批评指正，不全面的地方请其他常委补充。”

五、把握汇报的技巧

怎样才能有限的时间内，把所做的工作汇报清楚呢？就一般的汇报而言，关键要讲清“四点”。

（一）要讲重点

上级领导到下属单位来，作为下属单位的领导，想详细全面汇报工

作，也是情理之中。但不能忘记，上级领导来检查工作或进行调研，是有明确任务的，要么是为分管工作而来，要么是为当时的中心工作而来。因此，在汇报工作时，必须摸清情况，突出重点，绝对不能求全贪大，面面俱到。汇报时，要讲上级领导想知道的重点，讲上级领导最关心的重点，同时，一定要有做法、有成效、有经验、有体会，让领导听了后感到有所收获，有所启发。

（二）要讲亮点

上级领导下基层，都希望多了解一些下属单位的情况，特别是各单位的亮点，尤其是对全局工作具有指导意义和示范作用的好经验好做法，更是不能放过。在汇报亮点时，一定要把握好度，既不能夸夸其谈，又不能就事论事，一定要恰如其分，使上级领导愿意听，听得进，记得住。

（三）要讲焦点

焦点问题就是基层群众普遍关心的敏感和热点问题，这些问题，有的是社会存在的普遍性问题，有的是基层存在的倾向性问题。上级领导下基层搞调研或检查工作，也是最关心焦点问题，如果听不到焦点问题，总会有块心病，调研也是有缺憾的。因此，向上级领导汇报工作，很重要的一点，就是要主动汇报焦点问题，特别是那些影响或制约基层单位长远建设发展，并带有一定倾向性的问题，必须汇报清楚。这样，才会引起上级领导的高度重视和关注，才能达到汇报的目的。在汇报焦点问题时，事前必须进行广泛的调查研究，掌握第一手材料，摆出问题要实事求是，分析问题要全面准确，提出建议要有的放矢。

（四）要讲难点

单位有大小，困难有大小。在现实工作中，有些基层单位的领导向上级领导汇报困难时，不管是大小困难，生怕遗漏了，胡子眉毛一把抓，不作选择地抛向上级领导，让上级领导感到这个单位除了困难就没有成绩，这既不利于基层单位的发展和建设，也不利于基层单位的干部成长。把所有困难不分大小、不分难易，一律汇报，这是不负责任的表现。对本单位或本人工作中遇到的困难要区分层次、区别轻重，对经过自己努力可以解决的困难，就不应再向上级汇报。向上级汇报的困难，必须是本单位或自己无法解决的重大困难，同时，也是最迫切需要解决的问题。从一些成功的经验来看，汇报一两个事关单位发展的重大困

难，做到少而精，并讲清楚解决好这一两个困难对单位长远发展甚至大局的影响，这样就可以引起上级领导的重视，你所上报的困难也就更容易得到解决。

六、起草汇报材料应注意的问题

起草汇报材料需要注意的问题很多，最主要的有以下几个方面：

（一）要快速反应，全面准备

首先要准确把握汇报主题，明确汇报的内容和重点。对自己不够熟悉或了解不准确的情况，要自下而上地进行全面调查。对中心工作、主要任务，要把相关背景材料、具体数据、典型事例掌握具体和全面。

（二）要抓住特点，反映特色

汇报材料必须始终抓住本单位的特殊情况、特别的做法、有特色的经验做文章，而对一般化、无特色的工作，则应尽量少写或不写，千万不要面面俱到而不注意突出自己的特色。

（三）要文风朴实，不落俗套

使用语言以朴实准确为要。汇报材料的口气、语调要恰如其分，贴近基层实际，切记要把自己摆到适当的位置上，千万不能把对上的汇报写成对下的讲话，口气大，语调硬，甚至像在作指示。根据时间定篇幅。汇报材料的详略长短，要根据听汇报者所需要的时间和关注点而定。汇报时间充足或上级需要了解详细情况，篇幅可长一些，写得详细具体一些，汇报时间短，就要做到长话短说。总之，无论篇幅长短，都要注意突出重点，详略得当，语言简练。

（四）要突出主旨，重点明确

首先要搞清楚上级领导听汇报的意图，要按照领导的要求准备汇报材料，切不可偏离主题、答非所问或缺漏汇报内容。其次，汇报内容要围绕上级领导的关注点。要清楚听汇报的人最关心啥、最重视啥、最想听啥，围绕这些问题作重点汇报。如果能提炼出新的思想观点、新的经验，让领导受启发就更好了。再次，汇报内容要符合上级领导的思维特点和语言风格。最后，汇报内容要紧贴上级领导分管的工作。领导分工

各有侧重，上级领导分管内的东西要多写，分管外的东西要少写。

（五）要写出特色，详略得当

汇报中面上的、共性的内容尽量少写，本单位本部门最具水平、最有特色的内容要多一些。要做到写出特色，一要先声夺人，把工作中最鲜亮、最感人的内容放到最前面。二要说清说细，给人以完整清晰的印象。三要抓住本单位的特点，充分挖掘、展示与众不同的效果，力求给人以启迪和收获。

（六）要注意总结，写出高度

汇报是一个总结、提高、升华的过程，汇报材料要力求有思想、有见解，能给人以启发。汇报材料的思想性体现在素材、事例和阐述的道理中，分析得好不好，思想的深刻程度大不一样。要做到：一是突出工作中的亮点，把有个性的东西挖掘出来，分析透彻；二是从具体工作入手，不能大而化之，过于抽象；三是抓住本质，杜绝简单材料堆砌，写出深层次的东西，防止表面化。只有这样，汇报才有深度、有味道，给人启迪，耐人寻味，才能给领导留下深刻的印象。

（七）要分清层次，结构合理

汇报材料，一般包括工作开展情况、工作成绩、存在的问题与建议，今后的打算等内容。所以，材料如何布局、如何安排，需要仔细推敲，精心斟酌，尽量把情况说清楚，把成绩汇报充分。因为时间的限制，汇报材料要做到层次清晰、结构合理，让领导能够听清听懂。首先线条要单一，每部分只说一项内容，其次情节要简单，突出主要情节，不必事无巨细、面面俱到。最后前后内容要自然，要有过渡句，避免使人有突兀的感觉。

（八）要情况准确，语言简洁

汇报工作是向上级领导反映情况、提供信息，为上级机关决策服务。所以，情况必须要真实准确。写汇报材料人员，要说实话、报实情，一是一、二是二。讲成绩，不能随意拔高、扩大，谈问题不能回避、掩饰。能够量化的，要用数字说话。汇报材料语言要简明，多用短句，这样便于说，也便于听，而且干脆有力，节奏感强。

第五类 工作研究的写作技法

工作研究类的材料，是指针对中心任务的各项实际工作中带有普遍意义的重要问题进行研究、提出建设性意见的分析阐述性文章。工作研究类材料属论文范畴，它重点是针对实际工作作分析阐述，即是对某项工作要不要做、为什么做和怎么样做，作者能发表具有直接指导性意见的一种文体，它比学术论文具有更鲜明的实践指导性和社会效益、经济效益性。与此相联系，它的写作也讲究一定的时效，不像学术论文那样从容，理论分析也不可能那样系统全面，在问题的研究上强调政策性、可行性。这类研究材料也不同于纯粹新闻体裁的工作评论、经济评论，它重在分析说理基础上的献计献策，提供解决实际问题的方法和途径，不能只作肯定、否定的明确评论，对某项工作或某个问题该怎么做不该怎么做，不能只发表原则性的议论。由此可见，围绕具体工作而撰写的研究类材料是广大干部、实际工作者和普通群众议论各项工作较为灵活的工具，具有较强的群众性。

一、认清工作研究类材料的作用

工作研究类材料是一种新兴的应用文体。它是就实际工作中遇到的新情况、新问题进行研究探讨并提出独到见解的一种文章样式。它以工作为研究对象，针对工作中存在的问题进行分析研究，或探索其产生的原因，或提出解决的意见、措施和办法，从而推动工作的顺利进行，有时也对工作的某些方面做探索性或总结性研究。

这种样式近似于调查报告，但比调查报告更侧重于对工作的分析和认识，更着眼于从工作实际研究和解决工作问题，在表达上也比调查报告有更多的议论色彩，带有学术式、讨论式、探讨式的特点。由于工作范围广，其种类也比较多，诸如政策工作研究、经济工作研究、思想工作研究、管理工作研究和工作方法研究等。

工作研究类材料，是以贯彻落实党的实事求是的思想路线，发扬民主，集思广益，加强和改进工作为重点的。因此，它具有十分重要的实践意义，其作用具体说来主要表现在下面几个方面：

一是有助于开辟认识真理的道路，克服教条主义。各个单位、各个系统以及各个领域的工作必须从实际出发，坚持马克思主义与本单位的

实际相结合的原则，在实践中不断地探索总结，开辟掌握规律、认识真理的道路。党和国家制定的路线方针政策，以及上级的有关指示要求，来之于实践，又要回到实践中去，指导各项工作。工作研究就是解决将上级的原则指示或要求与本系统、本单位的实际情况相结合的途径和方法，也就是从客观实际中去认识原则、指示的正确性和真理的客观性。

二是有助于补充、修正、完善党和国家的现行政策，克服主观主义和官僚主义。工作研究的撰写，不仅在落实党和国家的路线方针政策，以及军队的法规制度，使之与活生生的现实紧密结合发挥重要作用，而且还可对调整现行政策本身不完善或不切合实际的方面，发挥应有的作用。通过调查研究，撰写工作研究材料，对现行政策本身不完善或不切合实际的方面提出补充、修正、完善的建议，也是对党和国家方针政策认真负责的体现，对于坚持实事求是的思想路线，克服主观主义和官僚主义，避免犯错误具有重要的意义。

三是有利于开创各项工作的新局面，克服无所作为的思想。各个系统或各个部门工作中的各项政策、规定、指示、要求的制定和贯彻，都是在改革开放的总方针指导下进行的，撰写工作研究，就是从实际出发，通过深入的调查研究、科学探索，发现新问题，寻找新途径的过程，这有助于集中群众的智慧，总结实践中的新经验，推进改革的深入和发展。经常运用工作研究的武器，就能使我们在错综复杂的矛盾和斗争中时刻保持清醒的头脑，采取积极而稳妥的方针，找到切实可行的办法和措施。既不因循守旧、无所作为，也不脱离实际、急于求成，从而保证各项工作扎实地向前推进。

二、把握工作研究材料的选题

以具体工作为研究对象的研究类材料也同常规的学术研究一样，遵循提出问题——分析问题——解决问题的逻辑思维过程，具有专题讨论、探讨客观规律的特点，但它毕竟不同于学术研究，有其鲜明的个性特点，主要表现在：

（一）是不是工作急需回答和解决的问题

这种研究材料的议题来自工作实践，一般都是实际工作中出现的某个亟待弄清和解决的问题，是人们普遍关心的热点、难点。问题的研究和解决具有现实紧迫性和普遍的社会意义。与此相联系，研究对象和研究成果的应用范围都有着鲜明的具体针对性。对象是特定的，议题是特

指的，都针对着某一个具体的工作和问题；通过定向研究、专门分析，经由个别到一般再回到个别，特殊到普遍再回到特殊的理性思维、逻辑表述，获得规律性的认识，提出合理可行的见解和对策，直接用于指导某一项具体工作的开展或问题的解决，其应用范围也是具体的、特指的。诚然，任何本质的抽象、理性的升华、规律的把握，都将获得普遍的指导意义，但工作研究毕竟不同于系统全面的理论分析，它注重理论与实践的直接吻合，其普遍的指导意义仅局限于同类事物、同类或近似的具体工作上。至于其研究的方法，解决问题的思路，可能产生的更为广泛的启迪作用，则是超出其研究初衷和应用范围的另一意义上的指导性了。

（二）是不是方向性或倾向性的问题

我们从事的实际工作，都是在上级的有关指示、规定的指导下进行的，这种研究材料实际上是对方针政策和实际工作进行的双重研究和双向研究，是探寻两者最佳的结合部和结合度。一方面，要在总的路线方针政策、法规制度与当时当地的工作实际的紧密联系上，研究某些具体方针、具体政策在实际工作中发挥作用的正确或失误的程度，提出修改完善的意见；另一方面，研究某项具体工作的成败得失，或是研究开展某项工作需要解决的实际问题，总是同时要研究与该项实际工作有关的方针政策，使提出的对策与有关的方针政策相符。如果实际工作偏离了方针政策，解决问题的重心就放在寻找如何正确落实现行政策的有效途径和办法上；如果发现政策本身失误、有疏漏、有缺陷，解决问题的重心就放在提出调整某项具体政策的建议上。它的动机和目的是为了补充、修正、完善党、国家和军队的方针政策，克服主观主义和官僚主义，是为了深化改革，开创各项工作的新局面。

（三）是不是别人没有研究过或研究得不深的问题

这种研究材料的落脚点是要具体解决工作中的实际问题，得出切实可行的对策性意见。因此，总是要向未被人们广泛认识的未知领域探索寻找新角度和新思路，进到事物本质更深的层面，提出全新的解决办法来。这种探寻必须是实事求是的，提出的对策必须是有理有据、可信可行的，这就要讲究科学的态度和方法。

三、确立工作研究材料的主题

工作研究文章的主题，是作者在大量占有材料的基础上，经过反复

的分析、研究而提炼出来的思想结晶。它既反映了作者本人的能力和胆识，也是衡量文章有无价值及价值大小的最重要的标志。因此，工作研究文章的成败得失，主要不是取决于文章的体裁和文字技巧，而取决于其思想内涵，即主题。相反，文章结构、形式和语言表述，都应当服从于表达主题的需要。

（一）衡量主题的标准

衡量一篇文章主题的好坏，基本的标准是六个字：深刻、新颖、集中。

（1）深刻。所谓深刻，是指主题要有深度，有穿透力，在认识上要高人一筹。第一，要能够切中时弊，透过现象抓住本质。抓住了本质和要害，就能够确立好的主题。第二，要能够小中见大，见微知著。一滴水也能够折射出太阳的光辉。有许多小事情，只要把它们放在大背景下看，或者用发展的眼光去看，就能发现其中的不寻常之处。因此，要善于从一些不起眼的小事中悟出大道理来，从一些幼稚、弱小的事物中揭示出发展趋势和客观规律来。第三，要能够由“正”见“奇”“见人所未见，发人所未发”。这里的“正”包含有正常、符合常规、具有普遍性等意义，“奇”则包含有奇特、出乎意料、具有特殊性等意义。文章的立意如果能突破大多数人的认识局限性，自然也会显得深刻一些。

（2）新颖。所谓新颖，是指主题要有新意，能给人耳目一新之感。要在确保主题正确的前提下“有所发现，有所发明，有所创造，有所前进”。不能总是跟在别人后面走，拾人牙慧，老生常谈。要使主题新颖，应注意两个基本的要求：一是要“因时”，即紧跟时代的步伐。只有满足时代的要求，及时回答时代所提出的问题和人民群众所关心的问题，这样的主题才能有新鲜感。二是要“换位”，即改变观察问题的方位和认识问题的角度。尽管是老问题，也要从不同的角度去认识它，推陈出新，翻出新意来。“因时”讲的是时间，“换位”讲的是空间。有些文章的主题之所以不新颖、一般化，一个重要的原因就是作者只知道求同思维，不善于求异思维，不会“换位”思考。如果作者所表达的中心思想正是大家都那么看、都那么想，也都那么说的，自然就会了无新意。

（3）集中。所谓集中，是说主题必须鲜明、单一。主题就是中心思想，中心只能有一个。一篇文章中，如果贪大求全，面面俱到，出现两个或两个以上的主题，就会像一盘散沙，失去中心，甚至令读者不得要领。主题高度集中，才能给人留下深刻的印象，“点燃”读者的心。

（二）提炼主题的方法

（1）必须从已有的材料出发。所谓提炼主题，就是从大量的材料（包括各种理论材料和事实材料）中筛选、概括、抽象和熔炼，提取蕴含在其中的思想结晶。没有原材料，就谈不上筛选和提炼。文章的主题是对全部材料中蕴含的思想意义的高度概括，它不是外在的东西，不能游离于材料之外，不能由作者随心所欲地确定。俗话说：“巧妇难为无米之炊。”写文章，尤其是写研究文章，如果没有“米”——理论材料和事实材料，即使写作技巧很高明的人，也不能形成有价值的观点，无法写出好文章来。因此，材料对主题的形成有着客观的、不可动摇的制约作用。一般说来，研究文章中主题的孕育和形成大都经历了以下过程：作者在对客观现实进行大量的调查研究之后，面对若干具体的人物、事件和现象，或受到感动，或得到启发，或产生共鸣；继而引发思考，激起联想；终于发现了矛盾和症结，悟出了本质和规律；于是，水到渠成，瓜熟蒂落，文章的主题应运而生了。

（2）必须努力发掘本质。提炼主题，从哲学上说，就是作者通过对材料的分析和思考，在思想认识上所完成的由感性认识到理性认识的飞跃。这时，作者已经不再停留于对事物或现象表面的、片面的、零碎的认识，而是深入到事物的内部，经过由此及彼、由表及里的“改造制作”，达到对事物或现象整体的、全面的、本质的认识。要努力发掘附着在事实材料中的思想意义和理论意义，善于捕捉居于支配地位的主要矛盾和矛盾的主要方面，着力把握研究对象的个性或特殊性。

（3）必须为现实需要服务。研究类材料一般都有很强的现实针对性，所以在确定主题时，必须牢固树立为贯彻党的路线方针政策意识。正如列宁所指出的那样：“要选政治上重要的、为大众所注意的、涉及最迫切问题的主题。”只有抓住工作实践中最敏感的“神经”，切中时弊，击中要害，才谈得上深刻和新颖，才能引起强烈的反响和共鸣。

四、搭好工作研究材料的结构

（一）理清思路

具体地说，构思时应当着重在以下三方面下功夫：

一是要确定论点体系。写研究类材料就是讲道理，以理服人。毛泽东同志说过：“分析好，大有益。”要讲道理，就要会分析。有些人写文

章之所以感到无话可说，主要是不善于进行分析。确定论点体系，就是对既定的中心论点加以分析、解剖；进行条分缕析，使之具体化为若干个分论点。俗话说：“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。”对于篇幅较长的研究文章而言，如果只有中心论点，没有分论点，就会显得单薄、干瘪。只有对总论点进行分析、解剖，形成若干个并列的分论点或若干个层次的分论点，文章才会做得丰满，说理才能透彻。对总论点进行剖析，常用的方法有两种：一是“切西瓜”法，就像切西瓜一样，把总论点分解为若干个有并列关系的分论点；二是“剥竹笋”法，就像剥竹笋一样，把总论点分解为若干个层层深入、环环相扣的分论点。应当注意的是，总论点与分论点之间是主从关系，总论点是统帅，是中心；分论点必须紧紧围绕着总论点，支撑着总论点，为总论点服务。

二是要确定论证体系。确定论证体系是指思考、筹划运用哪些论证方法和论据材料来进行有说服力的论证。具体应当考虑三个问题：

（1）材料的取舍问题，即要选用最有说服力的事实材料和理论材料去支持总论点及各个分论点，也就是前面所说的主题必须高度集中；

（2）材料的安排和使用问题，即什么样的材料应当归属于哪个分论点，事实材料和理论材料应当如何合理配置，怎样才能最有效地发挥材料的作用；（3）论证的方法和形式问题，比如，究竟是运用正面立论的方法还是运用反面驳论的方法；如果是正面立论，还应考虑究竟采用哪些具体的论证形式，是用归纳法还是用演绎法，是用比较法还是用例证法；如果是反面驳论，还应考虑究竟是反驳他人的论点，还是反驳他人的论据，或者是揭露他人在论证上的逻辑错误？

三是讲求思维方法。总起来说，有效的理论思考应当注意这样几个问题：第一，要解放思想，做到“不唯上，不唯书，只唯实”。不论研究什么问题，如果一味地满足于用现成的理论、原则去作说明和注解，这样的文章尽管也有某些宣传教育的作用，但是对于认识新情况、解决新问题、发展已有的理论没有多少价值。第二，要加大信息的输入量，全面了解与研究课题有关的知识。闭目塞听，孤陋寡闻，就打不开思路。第三，要重视形象思维和灵感思维的作用。理论思考主要是一种逻辑思维，但如果沉湎于“画地为牢”式的冥思苦想之中，就会束缚思维积极性。因此，还要善于运用想象和联想去激发思维的活力，善于捕捉由灵感思维而产生的思想火花。大凡长期搞文字工作的人都有这样的体会，有时对某个问题绞尽脑汁也不得其解，但在吃饭、睡觉时却可能无意识地冒出思想火花，突然找到了解决问题的办法。这时，就应该立即把它们记录下来。否则，事过境迁，可能再也回忆不起来了。

（二）拟写提纲

理清思路后，就要开始列提纲了。提纲是作者思路条理化的文字显现，是建筑在观点和材料基础之上的总体框架，也是整篇文章的“蓝图”。提纲中最基本的内容应当包括总论点、分论点，以及由它们所形成的层次架构，或者说，它就是文章标题体系的雏形。较细的提纲还应当分别在每一层次的论点之下注明需要用到的论据材料和论证方法。

列提纲的具体方法是因人而异的。有的人是先考虑成熟了，然后一气呵成，一笔落下。有的人是先有一个比较粗的轮廓，然后边想边写边修改。也有人事先并没有完整的思路和框架，而是想到一点记下一点，经过逐步的充实、调整，才形成提纲。

列提纲一般应当从纵横两个方面去考虑。从纵的方面看，就是要考虑开头写什么，主体部分写什么，结尾写什么；每一个部分之间怎样承接，怎样过渡；从前到后怎样安排顺序条理和逻辑结构。从横的方面看，就是要考虑怎样把中心论点解剖成若干个分论点，怎样再进一步把每一个分论点具体化为若干个段落或层次，还要考虑每一个层次的论点中使用什么材料，怎样论证。这样就能逐一理出头绪，横向展开。

当然，在实际拟写提纲时，是不能把纵横两个方面截然分开的。而应当“纵横交错”，拧在一起。

五、工作研究材料的主体撰写

（一）明确结构

工作研究报告，一般包括标题、署名、正文三部分，正文又由前言、主体和结语组成。

1.标题

工作研究报告的标题多种多样，有的标明研究的问题，有的标明基本观点（揭示主题），有的标题采用提问的方式，有的则采用陈述方式。工作研究报告的标题要求直接、具体、明确、尖锐。

2.署名

署名即在标题下面或右下方，写上工作研究报告的作者姓名。

3.正文

正文基本上是根据提出问题、分析问题和解决问题的文路构成的。它由前言、主体和结语组成。

（1）前言。这一部分的内容包括以下几个方面：分析形势，提出研究的课题，介绍课题原有研究情况；简述研究的必要性和意义，提出全篇的基本观点等。前言部分要简明扼要，一般用一个自然段完成。

（2）主体。主体是工作研究报告的核心部分。该部分大体按摆出问题——分析研究——提出解决方法和设想的“三段式”步骤展开思路，组织安排材料。对于问题的分析研究，既可以将它分成几个相关的部分，从不同侧面、不同方位进行探讨；也可以按照“是什么、为什么、怎么样”的顺序，一气呵成地写下去。

主体部分类似调查报告的写法，有情况，有分析，有建议；相当于论文的写法，尤其是分析问题产生的原因时，多用议论和论证，理论色彩较浓。

（3）结语。结语以少量文字强化主题，概括总结全文，或者点明意旨即可。有的工作研究报告无结语。

需要指出的是，对于工作研究报告的主体部分来说，提出问题、分析问题、解决问题只是它的逻辑结构线索。涉及具体的研究对象时，在写什么和怎么写上往往没有固定的格式。有的侧重于分析原因，有的重点写办法和措施，有的较多表述存在问题的多种形态，有的将分析问题和解决问题结合起来写。具体安排应根据文章的研究目的和内容来确定。

（二）拟制标题

1.标题的一般要求

标题是文章的“眼睛”，是统观全文的“窗口”。“看书看皮，读报看题”，这句话人们通常是用作贬义的，即批评某些人在学习上不肯下功夫，走马观花，浅尝辄止。但这句话也从反面说明了一个道理：文章的

标题总是最先与读者见面的。看人先看脸，看脸又首先看眼睛。研究文章的标题则应当概括、贴切、简明、新颖，要传神。所谓“概括”，是说标题要总括全篇内容，使人见题如见文。所谓“贴切”，是说标题应当与文章的内涵相符合、相对称，既不能帽（标题）大头（文章的内涵）小，也不能帽小头大，而应当恰如其分。所谓“简明”，是说标题要精练、明快，力求用最简洁的语言来表述。所谓“新颖”，就是新鲜、醒目，富有吸引力和感染力，使人过目难忘。

2.拟制标题的基本技巧

文章的标题包括总标题和层次标题。有的文章只有一个大标题，有的文章则可能有二级标题甚至有三级标题。这完全是依据文章的长短及表述的需要而定的。但无论什么文章，都必须有一个总标题。下面分别从内容、形式和感情色彩三个方面来谈谈怎样拟制研究文章的总标题。

（1）从标题的内容看。在研究文章中，标题所反映的内容通常不外乎两种情况：一种是揭示论点的，即标题就是文章的中心论点。如，《“两个凡是”不符合马克思主义》《基层干部也要清廉》。另一种是反映论题的。这种标题只是告诉人们，作者所研究的问题或所抓住的矛盾是什么，至于最后会得出什么结论，要等读者看完全文才能知道。如，《谈谈政工干部的人际关系》《思想政治工作的“着眼点”应放在哪里》等。相比较而言，揭示论点的标题推敲起来难度较大，因为这种标题是对文章中心思想的概括。它不但要精练，尤其要准确、贴切。而反映论题的标题则相对容易概括一些。因此，拟制标题时，首先应当从内容方面来考虑，从读者最感兴趣、最需要了解的论题或论点中概括出鲜明、醒目的标题。

（2）从标题的形式看。一般说来，形式总是要为内容服务的。但形式的作用也不能小看。标题的形式就像商品的外包装，同样的商品，包装得漂亮就容易吸引顾客，就易于畅销。同样的道理，文章写得好，再加上一个形式考究的标题，就更容易吸引读者，打动读者。纵观标题的形式，种类相当多，常见的有以下几种。

一是直叙式。即开门见山、直截了当地指明论题。如《正确认识反腐败斗争的复杂性》《提高机关干部素质的十种方法》。

二是论断式。即旗帜鲜明地给予肯定或否定。这类标题一般是直接揭示总论点的。如《建立社会主义市场经济更需坚决维护中央的权威》

《政治工作是一门科学》《领导干部抓基层不宜长期实行“定点挂钩”》。

三是提示式。通常是含而不露地提出问题，故意留下悬念。如《一个极其重要的政策》《“寓教于乐”探微》。

四是论辩式。即开宗明义地摆出两种尖锐对立的观点，充满了“火药味”。如《“友谊”，还是侵略？》《是现实，不是神话》。

五是设问式。即以疑问句做标题，使人急于去寻找答案。如《人的正确思想是从哪里来的？》《怎样当好基层党支部书记？》。

六是谐音式。即有意识地利用同音不同形或同音不同义的字和词来亮明基本观点，给人以诙谐、幽默之感，并能使人留下深刻的印象。如《要向前看，不要向钱看》（取“前”和“钱”的谐音）、《严格管理应当从“头”抓起》（“头”并非指开始而是指领导者）。

七是巧用成语、俗语和典故。有的可以直接套用，有的可以巧妙地改用。它能给人以意味深长之感。如《愚公移山》（直接套用典故）、《“好事”为何“多磨”？》（将“好事多磨”拆开了）、《有话则短，无话则免》（这是相对于“有话则长，无话则短”而言的）。

（3）从标题的感情色彩看。前面讲的论断式和论辩式标题，都有比较强的感情色彩。除此之外，还有号召式和告诫式两种类型的标题。如，《永远保持艰苦奋斗的作风》《用坚定的信念把人民团结起来》就属于号召式的标题；《不要四面出击》《吸取历史经验，防止错误倾向》则属于告诫式的标题。不过，使用这两种标题应当慎重。因为它与作者的身份及其权威性有直接关系。

以上三个方面并不是相互孤立的，而是互有交叉、互相重叠的。只是为了叙述的方便，我们才把它们分开来加以说明。一般说来，如果作者认为自己所写的文章尚不能成为定论，或者要表示谦虚一些，就应当少用论断式的标题，而应使用诸如“关于×××的探讨”“××初探”“浅议×××”“×××之管见”“××刍议”之类的字眼。如果对所论述的问题不是很有把握，或者论文的意义不是特别重大，一般不要轻易使用“论×××”或“×××论”，而用“试论×××”就可以了。

此外，如果文章中需要使用二级标题和三级标题，也应当反复琢磨

和推敲，要使之非常贴切地反映内容，真正起到画龙点睛、“立片言而居要”的作用。同一层次的小标题，尤其是二级标题，应当尽可能相互协调，结构和字数要大致相同。如果难以达到这些要求，有时可干脆不加小标题，而用一、二、三或（一）、（二）、（三）等序号把全文分隔成几个部分。

（三）写什么

1.抓住重点

自然界异彩纷呈，人世间万象杂陈，新的情况在变化中产生和发展。尤其是改革开放，它使社会由表面到深层，社会成员从思想观念到生活方式、行为方式都发生了前所未有的变化。新情况、新事物层出不穷，我们从哪里下手去开展工作研究？重要的一条就是要紧跟党中央部署和深化改革开放的新形势，带着问题去观察去比较，从变化中捕捉新情况。深入实际生活，在改革与发展的大潮中敏锐地观察和捕捉新问题，努力寻找解决问题的新办法。要强化研究者的宏观意识，自觉站在全局的高度看问题、想问题、献计谋。这样写出来的研究成果质量才会高，作用才会大。

2.选准特点

毛泽东同志曾经指出，不研究矛盾的特殊性，就无从辨别事物。这是颠扑不破的真理。就拿人来说，不论是中国人还是外国人，不论是男人还是女人，都长着两只眼睛、一个鼻子，你要是研究人而不说明他们的特征，就讲不清你研究的是什么人。研究人是这样，研究其他的事物也是这样。凡事物总是千差万别的。即使是同一个问题，在不同的单位、不同的环境、不同的时期，表现的形式和内容也会有所不同，这种不同点就是特点。我们在写工作研究文章中，抓不准问题的特点，就抓不住本质和规律，写出的东西就难免千篇一律。有经验的同志调查研究每一个问题，总是倾注全力抓特点，围绕特点做文章，写出的东西就很有针对性、很有新意。

3.攻其难点

凡是研究类文章，都是为了回答一些人所不知、人所浅知、人所难知、人所想知的问题，揭示本质和规律，提出独到的见解，发挥好“先导”作用。要达到这一目的，就要潜心钻研有关事物的难点，并在攻克

难点上下苦功夫，花大力气。攻下一个难点，就能获得突破性的进展，取得超人一等的研究成果。我们撰写研究类材料需要强化攻坚克难意识，掌握攻坚克难的方法，把研究的重点放在攻克人们普遍关心和担心或未能引起重视的难点、疑点、歧点和热点问题上。凡是这样做的，写出的研究文章质量就高，提出的意见和建议进入领导决策就多，自己的业务素质提高也快。要善于攻克被大多数人忽略的问题，善于攻克普遍难回答的问题，善于攻克人们尚处于一知半解的问题。当然，研究这样的问题，难度比较大，正因为有难度，如果研究出成果来，或在某个方面有突破，它的实用价值也会更大。在改革开放和社会转型期，新的事物层出不穷，热门话题很多，大家都看到了，也都在议论，但处于一种一知半解的状态，我们的工作研究就应该敢于碰这样的问题。

4.创新观点

写各种文章都要求新，撰写研究类文章更要求新。这是因为所有的研究都是在历史和现实的基础上进行。研究“昨天”的经验，是为了从中引出规律性的结论，以指导“今天”和“明天”。研究“今天”，是为了总结推广那些有顽强生命力、有普遍推广价值的新方法和新经验。如果只是重复历史和现实，跟在别人的后头走，就失去了研究的意义。研究每一个问题，写每一篇研究文章，应极力求立意新、角度新、观点新、见解新。

六、锤炼工作研究材料的语言

语言的表达也叫行文，包括起草和修改定稿。它是把作者的思维成果变成详细的、可以交流的书面语言的过程。有人认为，既然有了提纲，照着提纲往下写就是了，其实不然。行文也是一个艰苦的再创造的过程。这是因为，第一，想好了与写明白并不是一回事。一个问题，一个观点，要想明白、想通了固然不容易，但要让它见诸文字，用准确、生动、精练的语言表达出来，就要花费更大的力气。研究文章与一般文学作品的语言表达既有共性要求，也有特殊要求。比如，要让人愿意看、看得懂、看后有所得，这就是共性的要求。但是，研究文章主要诉诸理性思维，强调以理服人，论点要正确新颖，论据要充实可靠，分析要科学严谨，对策要具体可行，语言要朴实明快，等等，这就是特殊性的要求。而这些要求必须通过语言表述才能实现。研究文章对语言表达的基本要求是：

1.要言之有物

毛泽东同志说过：“最不应该、最要反对的是言之无物的文章。”言之有物，应该是写文章的第一条要求。不管是说理也好，叙事也好，抒情也好，状物也好，都应当有充实的内容，使人读后感到有收获，有启发。防止空话连篇，无病呻吟。

2.要言之有据

言之有据，是说写文章要善于使用材料。文章中的材料大体分为两类：一类是理论材料，包括前人已揭示的科学原理、客观规律和他人的研究成果、名言警句等；另一类是事实材料，包括正反面的典型事例和统计数据等。一方面，写文章必须有作者自己的思想和自己的语言，否则，就没有个性特征；另一方面，如果完全使用自己的语言，连必要的引证也没有，文章就会缺乏权威性和说服力，甚至难以达到沟通的目的。18世纪瑞士著名教育家裴斯泰洛齐说过：“千言万语，都远远不如提出一个好例子。”研究文章不但要有好观点，还要有好例子。有时候，费了很多口舌也说不清楚，或者虽然说清楚了却不能令人信服，而只要举一个好例子，就能使人疑窦全消，茅塞顿开。

怎样使用材料？

第一，要准确可靠，决不能掺杂使假，胡编乱造。如果用了一个不真实、不可靠的材料，整篇文章的价值就会大打折扣。

第二，要贴切精当，决不能游离主题，堆砌臃肿。应当根据论证观点的需要，选择最恰当、最典型、最有说服力的材料，而不要把许多材料一股脑儿地堆在一起，也不要人为地硬拧角度，把事实材料当成“任人打扮的小姑娘”。

第三，要新鲜生动，而不要使用陈旧、过时、已被别人用滥了的材料。俗话说：“吃别人嚼过的馍不香。”有些文章，思想观点很新颖，也很深刻，但因为所用的材料都是一些“陈芝麻烂谷子”，就难以给人留下印象，甚至让人不愿意往下读。

3.要言之有理

研究文章通常都要宣传某种思想、观点和主张，这就离不开说理。说理不但要有鲜明的论点、充分的论据，还要有正确的论证方法和严密的论证过程。即通过分析和综合、归纳和演绎、概括和抽象等形式逻辑

和辩证逻辑的思维方法与论证方法，带领读者沿着作者的思路一步一步地前进，不但使其心悦诚服，而且还能使其受到启发和感悟，最终实现由感性认识向理性认识的飞跃。

4.要言之有文

所谓言之有文，是指写文章不但要正确地使用语言文字，而且要讲求文采。具体地说，要注意以下几点：

第一，科学严谨。如，表达概念和判断时要准确周密，前后一致，不能自相矛盾，自食其言；阐述观点和主张时要全面辩证，防止片面性和绝对化；对问题作出评价时要把握好尺度，防止以偏概全，宁可留有余地，也不能说过头话。比如，一件事，如果仅仅是“好”，就不要在“好”字前面加上“非常”之类的副词；反之，如果仅仅是“差”，也不要随意在“差”之前添上个“很”或“极”。

第二，简练概括。研究文章要求有很强的逻辑性和概括性，既要环环相扣，又要言简意赅。恩格斯说过：“言简意赅的句子一经了解，就能牢牢记住，变成口号，而这是冗长的论述绝对做不到的。”因此，无论是对事实和过程的叙述，还是对问题的分析、解释和说明，都要概括、简练，惜墨如金。在能够表述清楚的前提下，能少说一句就少说一句，能少用一字就少用一字，切忌语言拖沓、啰唆、重复。总之，要防止把某些闪光的思想湮没在一大片废话之中。

第三，朴素生动。研究文章首先要朴实，一般不轻易使用夸张的手法和艺术性的渲染，也不轻易使用杂文式的尖锐直接的语言，更不能像古典哲学著作那样晦涩难懂。朴素的基本要求就是平易近人，通俗易懂。另一方面，研究文章也要强调修辞，讲求文采，即要有生动活泼的语言。毛泽东同志说过：“如果一篇文章，一个演说，颠来倒去，总是那几个名词，一套‘学生腔’，没有一点生动活泼的语言，这岂不是语言无味，面目可憎，像个瘪三吗？”生动的基本要求是直观形象，能激起共鸣，引发联想，从而使“躺”在纸面上的文字“站”起来。

第四，谦虚诚恳。工作研究文章切忌摆架子，打官腔。毛泽东同志曾经说过这样一段话：“当着自己写文章的时候，不要老是想着‘我多么高明’，而要采取和读者处于完全平等地位的态度……你的架子摆得越大，人家越是不理你那一套，你的文章人家就越不爱看。”谦虚、诚恳的态度是要通过文章中的语言表现出来的。一般说来，即使你的理由很

充分，结论很有把握，也应当多用研究和商讨的口吻去说，防止主观武断，不要教训人、吓唬人。

此外，还要做好工作研究的修改。修改内容主要是主题思想、大小观点、素材选用、段落结构、语言使用、标点符号。修改的具体办法：

一是回头看。自己在完成文章初稿后马上反复修改，或搁置文稿几天，冷却、思考、咀嚼、回味后再改。尤其要看事实是否清楚，看论证是否充分，看格式是否正确。二是领导审。把文稿报审，请领导把关修改，或按照领导意见改。三是高手过。让写作高手过目，向高手讨教。四是大家议。找几个行家里手和权威人士，对文稿进行“集体会诊”，一块儿讨论修改。然后，反复校对后，送领导审阅。



办事有 章法

5步方能办好事

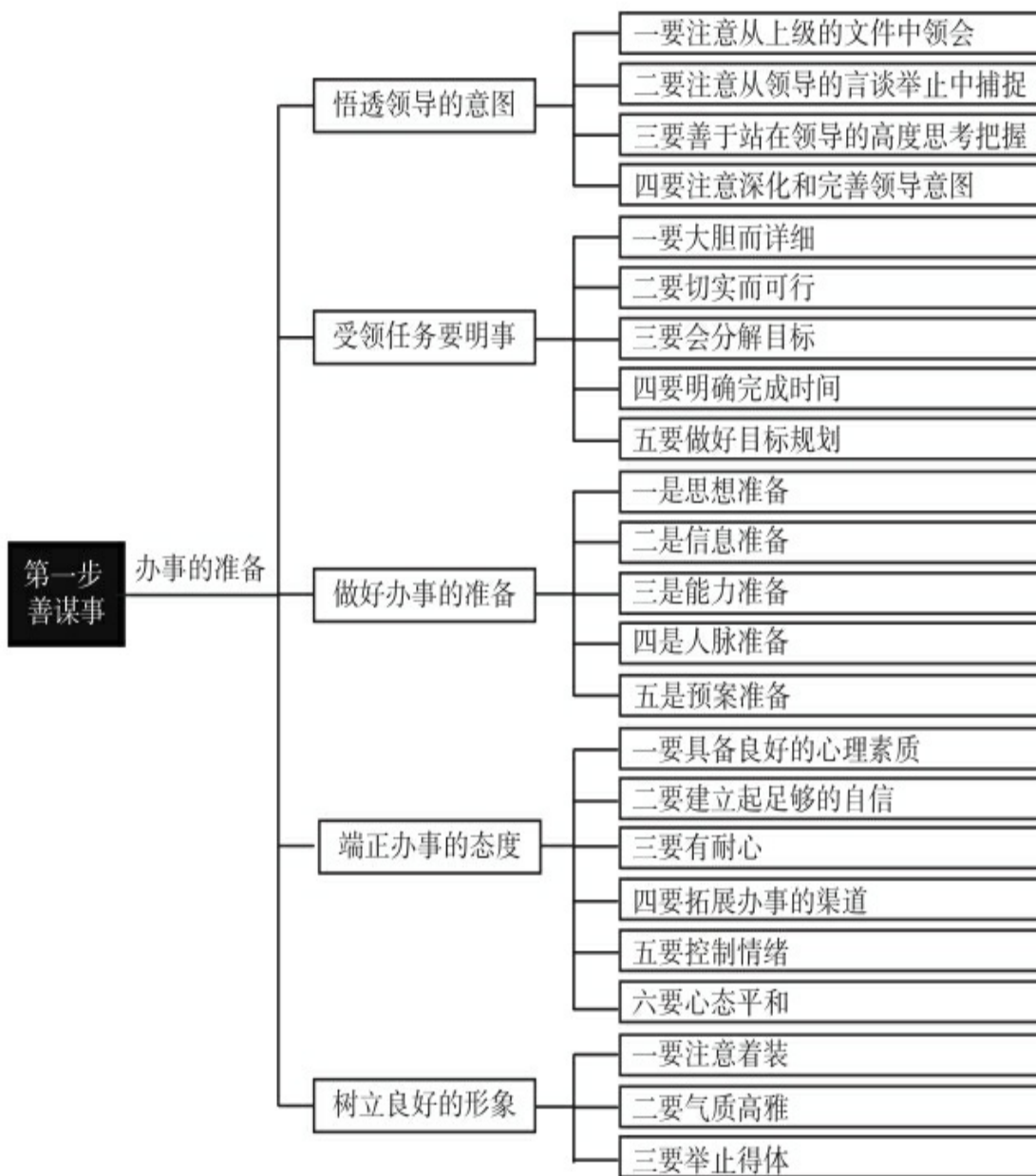
杨 冰◎编

图文版

红旗出版社

第1步 善谋事——办事的准备

办事是一门学问，更是一门艺术。办事无章法，没艺术，即使最简单的事情，也会办坏；即使最优秀的计划也会成为镜中花，水中月。因而，掌握办事的章法，是我们工作必备的素质。



古人说：“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”毛泽东同志也说过：“没有全局在胸，是不会真的投下一着好棋子的。”

谋事就是想事，就是加长领导的手、加大领导的脑、加亮领导的眼，减少领导的工作量、减少领导的工作失误。

机关干部助手位置决定其工作处在被动的一面，许多工作特别是

临时性、事务性工作有时难以预料。但是，自己主管的业务和常规性工作，以及一个时期的中心工作确定后，自己可能承担的任务，还是可预测的。我们只要做到眼勤、脑勤、嘴勤、手勤、腿勤，事事比别人早想一点，先走一步，提前准备，就能变被动为主动，走出“围着指示转”“跟着感觉走”“临时抱佛脚”的被动窘境，避免仓促上阵。要有超前的意识，要早想多思，经常根据自身的职责，认真思考与自己工作有关的情况，比如上级可能会给自己布置什么任务，提出什么要求，如何根据本单位、本职工作实际去完成；在完成任务的过程中可能会出现什么问题和困难，怎样解决和克服等等。只有平时有准备，领导需要什么，才能及时地拿出什么。

一、悟透领导的意图

机关干部作为党委、领导的参谋和办事人员，无论是为领导起草讲话、拟制公文，还是完成领导交办的事情，都会遇到如何正确把握、领会领导意图的问题。

所谓领导意图，主要是指领导在布置工作、下达任务、发出指令时的本意或精神实质，希望达到某种目的或标准的打算。

作为机关干部，能不能正确领会领导意图，这是机关干部能否创造性地把上级的指示命令落实到实际工作中的基础，也是衡量机关干部工作能力和成绩的一个尺度。

由于领导交代意图的时机、场合和方法不同，领会起来有难有易，方法也不尽相同。有的意图十分明确、具体，有的则比较笼统、模糊。对只交代大体思路或基本想法的意图应如何领会？应注意把握以下几点。

（一）注意从上级的文件中领会

上级党委、领导机关下发的各类文件，是领导对各项工作的部署和规划，基本反映了上级意图和决心。各类文件是机关干部获取领导意图的主要依据和基本途径。因此，机关干部必须结合自己分管的具体工作把握意图，才能确保其针对性。

（二）注意从领导的言谈举止中捕捉信息

平时，领导的发言和口头交代，是领会领导意图的主要途径。领导的设想、主张，大都要通过言谈阐发出来。无论是与领导一起检查工作、参加会议，还是在处理日常事务中，对领导的发言以及主要观点和主张，要注意准确记录下来，特别是对领导的口头交代，更要全面记录、反复领会。另外，对领导在各种非正式场合的谈话，平时比较零碎的看法、意见等，也要“善闻其言”，注意收集。这些虽然一时可能用不上，但往往是形成领导意图的重要过程和内容，准确把握就能为及时、准确捕捉领导意图打下基础。另外，无论是领导亲自撰写的文稿，阅读各种文件、报刊的批示、阅示，还是为下级人员草拟材料提出的修改意见，都常常是领导对某一问题的思想和观点的反映。我们只有悉心研究

领导者的这些反映，才能从中把握其思想本质，洞察其意图，为办好事做好准备。

（三）善于站在领导的角度思考把握问题

我们常有这样的体会，如果看问题立足点不同，对事物的看法和结论也往往不同。领会领导意图时，如果站在自己分管工作的局部看问题，往往导致理解层次偏低、得出结论片面。若立足点与领导保持一致，就容易正确理解和把握领导意图。同时还必须做到与领导同步思维。善于围绕领导的主要观点，按照其原有的思路进行思考，并以此为主线反复琢磨、领会，把领导的思想和意图拿准吃透。这样，我们在办事时，才不会走弯路。

（四）注意细化和完善领导意图

我们在领会领导意图时常有这样的情形，就是由于工作忙、头绪多，领导传达意图时，往往只是一些零碎的观点和初步设想，作为领导的“参谋”，在这方面就应充分发挥自己的聪明才智，进一步细化领导意图，并根据时间的发展及主客观条件的变化，使领导意图不断得到丰富和完善，遗漏的予以弥补，偏差的予以校正。特别在理解重要问题时，更要多问几个“为什么”，多联系背景条件进行分析、综合、提炼、概括，得出符合领导意图的结论，为深化领导的意图提供保证。要创造性地领会好领导意图，必须努力提高自己的思维层次，拓宽思维渠道，善于集思广益，不断积累学习，否则就难以向领导交出满意答卷。

总之，善谋事，就要善于领会领导意图。它要求机关干部不仅要具有聪慧的头脑、敏捷的思维、细致的观察力，而且更要有正确领会党的方针政策的觉悟，以及对下面实际情况的真实了解。准确领会、把握领导意图的过程，是一个在学习实践中不断摸索、积累、总结、提高的过程，不可能一蹴而就，我们必须坚持不懈地在干中学，在学中干，不断提高领会、把握领导意图的技巧，提高办事的本领，提高工作的质量。

二、受领任务要明事

我们受领任务后，首先要明事，就是明确办事的目标。这个目标要具体可行。

（一）大胆而详细

在办事时，我们要制定一个大胆而详细的目标。所谓大胆，就是这个目标要令人振奋，可以起到激励作用；所谓详细，就是在制定目标时要科学合理，具体可行，不能好高骛远。

（二）切实而可行

办事制定的目标应切合实际情况，且与长期目标一致。只有切合实际情况，这个目标才可靠可行，才具有行动指导和激励的作用。

（三）会分解目标

办事的目标就应该像金字塔一样从低到高。先建立一个一个小目标，然后完成小目标之后就是中目标，最后到达顶尖，完成终极目标。

（四）明确完成时间

应该为自己的目标设立期限，这样才会有危机感，集中精力，开动脑筋，调动自己和他人的潜力，为实现目标而奋斗。如果没有明确具体的目标和时间，就难免注意力不集中，办事效率低下。

（五）做好目标规划

要设定每季、每月、每周、每日的工作计划，集中精力去实现每一个阶段的目标。

三、做好办事的准备

福特汽车公司的创始人亨利·福特说过这样一句话：“做好准备，是成功的首要秘诀。”充分的准备，对于任何行动来说无疑是必需的。

（一）思想准备

无论做任何事，我们都要有持之以恒的耐心和不妥协、不退缩的勇气。只有先做好思想上的准备，我们才能拥有一个积极的心态，才会有一个好的开始。

（二）信息准备

我们不仅要正确地认识自己，有自知之明，还要了解事情发展的状态，对对方了如指掌。因此，在办事前，我们要收集信息，掌握对方的情况。只有这样，我们才有能力应对复杂的环境和问题，才能把事情办好。

（三）能力准备

要使自己始终立于不败之地，在平时就应当加强学习，给自己充电，具备相当的专业知识和技能，拥有宽广的视野和掌控大局的综合能力。

（四）人脉准备

团结的力量是无穷的。很多时候，一个人单枪匹马很难成事。这就需要我们在平时与人交好，结交众多比我们优秀的人，当你求人办事时，才能有贵人相助，不至于像无头苍蝇一样乱撞。

（五）预案准备

要想把事情办成、办好，办事之前一定要精心统筹、精心谋划、精心设计、精心安排，把繁杂的工作头绪理清理顺，做到全局在握、胸有成竹、心中有数，增强工作的严密性、条理性，切忌脚踩西瓜皮——溜到哪里算哪里，随意干、打乱仗。因此，在受领任务后，一定要紧紧围绕领导的指示意图，深谋细划，先拿出一个办事的具体方案来，简单的

事可在心中打个腹稿，复杂的事则要见之于文字，有的还要形成一个办事程序图表，切实把要办的事务如何处理，从哪里入手，先办什么，后办什么，包括每个小环节、小细节、小事情、小部位都要考虑得十分周密，并要尽量估计可能发生的意外、困难、矛盾和不协调因素，本着从难处着想、向好处努力的原则，逐个逐项想出解决办法，个别的还要多预设几套方案，做好多手准备，真正想在前、谋在先，防止仓促上阵、“瞎忙乎”。

四、端正办事的态度

决定一个人能否办成事，一个重要的因素就是态度。态度，控制着人的行为和思想，决定着人的视野和成就。

（一）具备良好的心理素质

许多人在办事时容易产生这种心理：既想求人帮忙，又怕被人拒绝；既想谈出自己的想法，又怕被人轻视；事先尽管做好了准备，可是一到实际运用时就什么都讲不出来了，面前一片空白，不知怎么办好。而一旦离开这种场合，所有的感觉又都正常了。这种现象经常出现在自卑感比较强的人身上。这种自卑感强的人在办事时比较容易遭受失败。因此在办事前应对自己和对方多加分析，通过比较找出自信。平时则应多跟人交谈，多参加社会活动，在社会活动中充实自己，使自己树立起自信的心态，具备良好的心理素质。

（二）建立起足够的自信

自信是办事成功的动力。如果一个人总认为自己不行，要办的事太难，则他必然办不成功；反之，如果他觉得自己行，要办的事在自己的能力范围之内，则会使出浑身解数，最后必然成功。总而言之，办事时最需要的就是胆大心细，充满自信。

（三）有很强的耐心

办事时无论遇到多么困惑的情况，也要有耐心。如果你觉得异常急躁，则可对自己说“没什么可急躁的，平静下来”。同时去想一些非常平静的画面或事，将思绪带离现在的处境，你就会非常有耐心，保持平静，成功的把握也就多了几分。急躁使人偏离正确的判断，容易给人造成不易接近的印象。当你丧失耐心时，同时也丧失了别人对你的支持。暴躁易怒的人，朋友会越来越少。保持平静心态的另一个诀窍是充满幽默感，善于将尴尬转化为幽默的人不但聪明，而且招人喜爱。实践证明，有耐心的人向人展示的不仅是平静，而且还是一种修养。

（四）拓展办事的渠道

办事时的具体表现往往是多种多样的，知识多、情趣广的人在办事

过程中能给人留下深刻印象，增加别人对你的亲切感。如果一个人不会普通的交际手段，就很难在办事过程中与人沟通，从而使人产生距离感，因而容易失败。例如，你和大家一起去唱卡拉OK，大家都在热闹地唱歌、交谈，你却独自坐在那里出神，这时在大家心目中你必定很怪异。因此，学会正常的交际手段是必要的。此外，懂得一定的社交礼仪也是必要的。例如，怎样与人打招呼、寒暄，怎样知晓一些通常的仪式，坐立行的姿态该怎样，都很重要。多掌握一些这方面知识，可以让你在办事时潇洒自如。

（五）学会控制情绪

情绪是办事成功的催化剂。轻松而稳健的情绪会给你带来意想不到的成功效果，而暴躁发怒却会使你很快失败。办事成功需要很强的自控力，需要有处变不惊的素质。学会自制，最主要的是经常将自己放在别人的位置上想一想，有时自己被激怒并不是对方故意的，而是无意的行为，这时如果自己闹情绪就显得不好相处。如果你的脾气比较暴躁易怒，那么至少在办事时应有意识地克制，办完事之后再寻找发泄途径，这种途径必须是无损于你与他人关系的。当感到愤怒时，一定要竭力避免冲动以致导致恶性后果，你不妨尝试喝一口茶，压制一下怒气。还有一个办法是数数，基本数到10，就差不多消气了。

（六）心态要平和

托人办事时难免会遭到冷遇，遇到冷遇时应用合适的心态来对待。不要因为受到冷遇而怨恨不已，这样只会误事。遭到冷遇应视不同情况采用不同手段应对：

第一种是由于自我估计错误造成的冷遇。无论是对自己估计过高还是过低，都容易给对方造成错觉，认为你不诚实，从而导致冷遇。在这种情况下，应首先对自己重新分析、判断，摆正自己的位置，及时纠正对方的看法，这样冷遇就会缓解。

第二种是由于对方考虑欠佳，不经意造成的冷遇。如果受到这种冷遇，你不应该过分计较，因为每个人平时都生活在多重人际关系中，你无权要求别人随时照顾到你的存在。毕竟人们难以面面俱到，遭受这种冷遇是难免的，你应充分理解，不要因此弄僵与对方的关系。

第三种是对方故意给你冷遇和难堪。对于这种情况，你应努力克制

愤怒，不论对方如何冷落你，你仍然热情地与之交往，使对方慢慢对你好起来。

五、树立良好的形象

在社会心理学上，有一个首因效应，是说人与人第一次见面时产生的印象，会长久地存在对方头脑里，并在以后的交往中占据着主导地位。

决定一个人第一印象好坏的因素有很多，其中55%体现在外表的穿着打扮上，38%体现在肢体语言，而语气和谈话内容只占7%。一位杰出的礼仪专家曾说过：“办事要从学会打扮开始。”由此看来，一个人要时刻注意自己的外在形象，在面对别人时，一定要始终衣着整洁得体。这不仅有利于树立良好的自我形象，也是对别人的一种尊重。

同时，一个人还要注意自己的肢体动作，要从细节入手，做到谦虚有礼。一个人举止文雅，落落大方，就能给人留下深刻良好的印象。好的形象不仅能帮助一个人得到良好的社会声誉，而且也会成为这个人办事时的垫脚石。因此，我们应该随时随地注意自己的形象。

（一）注意着装

与人初次见面的前10秒钟，对方的心里就会对你有一个初步的印象或者评价，这主要来源于你外在的容貌和穿着打扮。中国人经常讲“相由心生”，别人通过你的外貌和打扮，就可以猜测你的内心。无论你外表美不美，你的穿着打扮一定要整洁、得体，这样会让对方，尤其是属于“外貌协会”的人非常乐意与你交谈。

（二）气质高雅

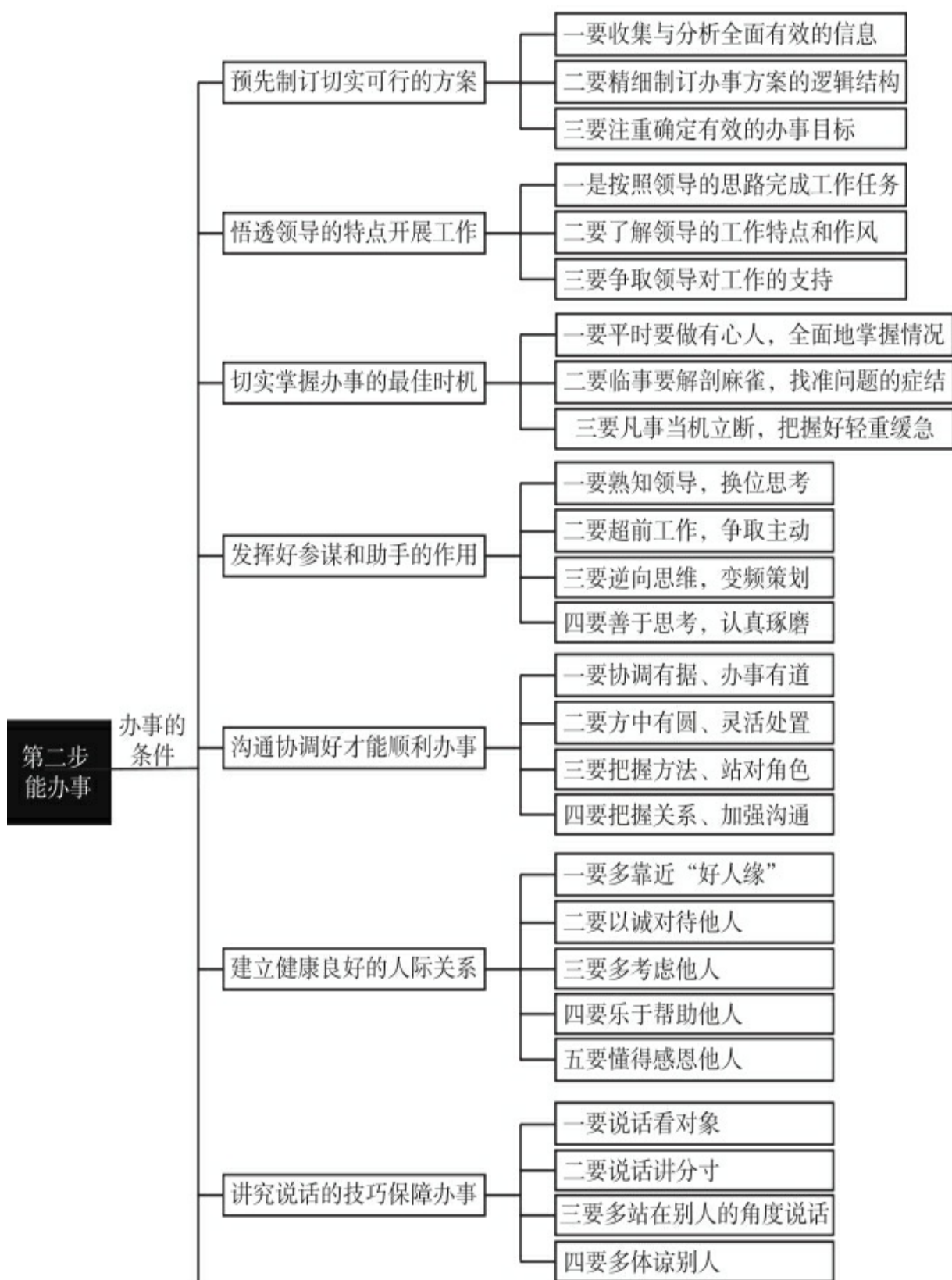
见面时最佳的气质就是给别人最好的礼物。因此，在平时一定要注重内在的修养，提升你的气质。这样，即使你的外貌不出众，穿着打扮不精美，但是，只要你精神状态好、气质佳，就可以掩盖外在的不足。

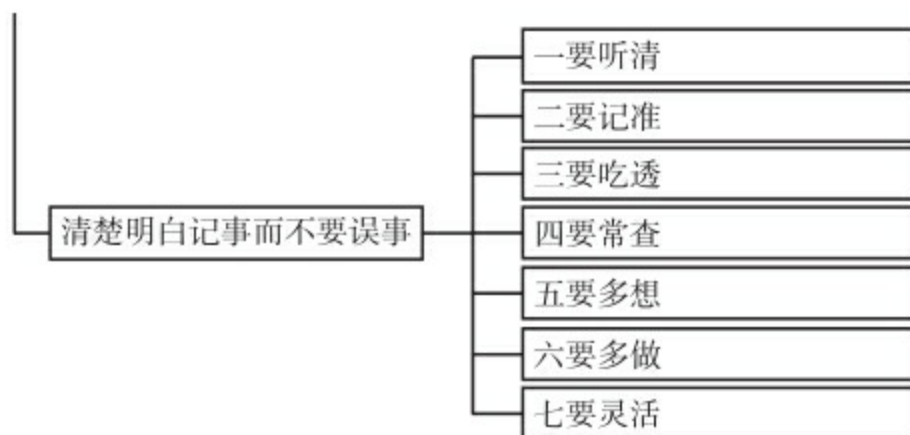
（三）举止得体

在与人交谈时，态度要自然、诚恳，给人一种你值得信赖的感觉；要善于与人沟通，能够清晰地向别人表达你的想法，给人一种你做事有条理的感觉；在与人相处时，举止要落落大方，对对方要细心体贴，从细节入手，体现你的良好修养，表现出你为人爽直却又细心的个性。

总之，机关干部平时一定要注意提升自己的内在修养。在与别人见面或者办事时，要注意衣着整洁、行为举止得体。

第2步 能办事——办事的条件





清楚明白记事而不要误事

一、预先制订切实可行的方案

我们常说，办事要有目标。为了实现这个目标，我们需要制订切实可行的方案，或者召集同事共同商议完成工作任务的策略。一旦有了初步的工作思路，就开始分头开展工作。

这个时候，作为办事的责任人，最重要的工作不是把自己当作策划人员或者关键执行人员，在最短的时间内完成工作任务，而是要对保证完成此项工作任务的各个因素进行全面的思考，制订一个完整、系统的办事方案，作为指导自己及同事全面推进所办事项有序进行的基础。

美国著名经济学家曼昆曾经说过一句话：“科学的本质就是科学的方法。”制订工作方案也离不开正确的工作思路和方法，否则制订出的方案也会是盲目、无序、零散、片面的。

那么，如何才能制订全面、有效、可行的办事方案呢？

（一）收集与分析全面有效的信息

常言道：“知己知彼，百战不殆。”要制订一个有效的办事方案，不能闭门造车，除了需要充分了解领导和基层的需求以外，还必须对内外部消息进行充分的收集、整理和分析，这是制订有效办事方案的基础。

（二）精细制订办事方案的逻辑结构

5W2H法，是第二次世界大战期间由美国陆军兵器修理部首创。发明者用5个以W开头的英语单词和2个以H开头的英语单词设问，以进行设计构思，帮助找到解决问题的线索。后因其简便、易于理解，被广泛应用于企业管理和技术活动中。我们在制订办事方案时，也参考使用5W2H法，可以帮助我们系统、有条理地去思考办好一件事情的原因、目标、时间、地点、具体的工作策略，以及需要参与的人员、需要投入的费用等，不但可以避免思考的盲目性，同时也可以避免疏漏关键因素。

“5W2H”的含义是：



Why: 为什么？为什么要这么做？做这项工作的原因是什么？

What: 是什么？工作的目标是什么？工作内容是什么？

Who: 谁？参与工作的人员有哪些？谁负责？

When: 何时？在什么时间段开展工作？什么时间完成？

Where: 何处？开展工作的地点在哪里？工作范围多大？

How: 怎么做？采用什么方法？如何实施？

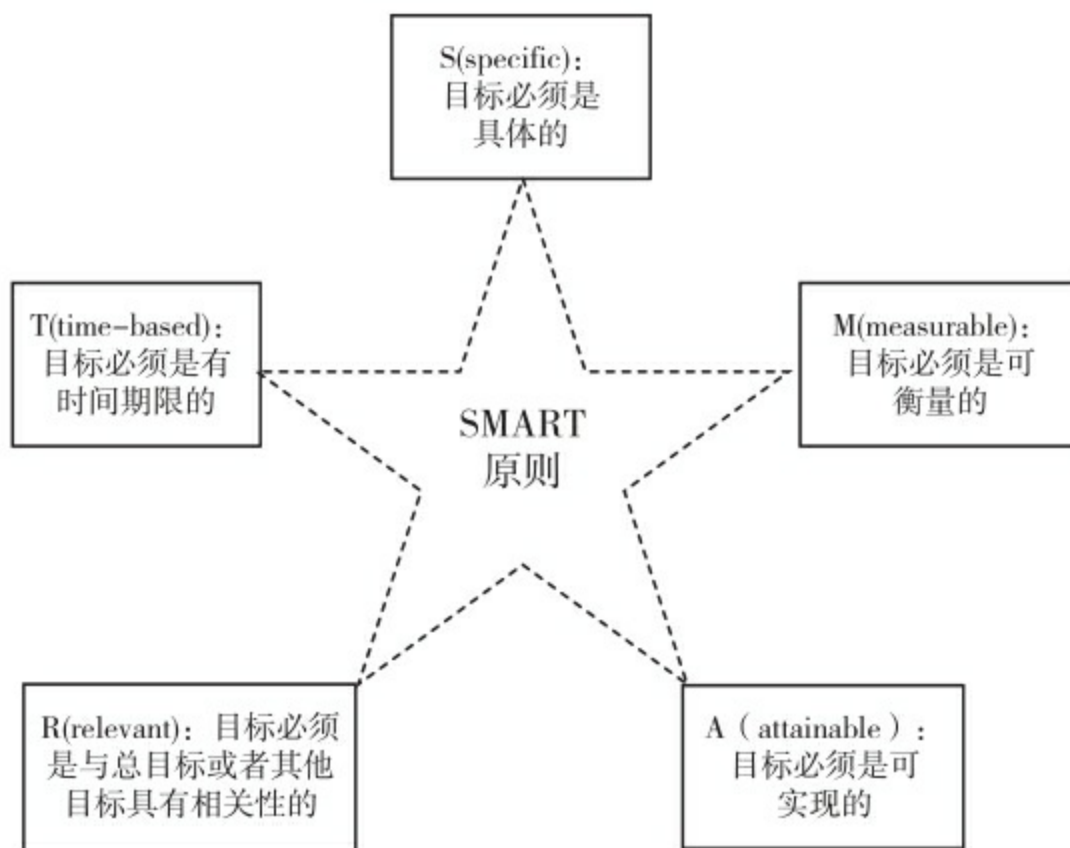
How much: 做工作的费用是多少？

5W2H法对我们办事方案的制订，具有非常好的借鉴意义。我们在制订办事方案时，不妨参考5W2H法。

（三）注重确定有效的办事目标

制订办事方案时，有必要对“如何确定有效的工作目标”加以特别说明。我们经常制定工作目标，包括年度目标、季度目标、月度目标以及周工作目标，但是很多目标笼统空泛，因此当工作周期结束时，不论是上级还是我们自己根本无法衡量目标是否达成，因此也就无法评估、无法考核工作完成情况。

被誉为现代管理学之父的彼得·德鲁克先生在其《管理的实践》一书中曾写道：“真正的困难不在于确定我们需要什么目标，而在于决定如何去设定目标。”那么，如何才能确定有效的工作目标呢？在此给大家介绍目标管理的黄金法则——SMART原则。



S（specific）：目标必须是具体的。

M（measurable）：目标必须是可衡量的。

A（attainable）：目标必须是可实现的。

R（relevant）：目标必须是与总目标或者其他目标具有相关性的。

T（time-based）：目标必须是有时间期限的。

我们无论是制定工作目标还是绩效考核指标，都必须符合SMART原则，五个要素缺一不可。

二、结合领导的特点开展工作

每个领导有每个领导的特点，机关干部要做好工作，就要了解领导的特点，有针对性地做工作。

机关干部常常被人称为领导的“外脑”，是领导的参谋助手，只有适应领导的特点，才能够真正做到善参能谋，确保各项工作任务顺利完成。

（一）按照领导的思路完成工作任务

许多工作由于其复杂性和实际情况的多变性，完成某项工作任务需要各方面的协同动作，领导站在全局的高度看问题、思考问题，往往与机关干部工作思想有所不同。因而机关干部不能一意孤行，自行其是，必须要明确领导下达给自己任务的意图，按照领导的思路去完成工作任务，以达到总的目的。

（二）了解领导的工作特点和作风

要明确领导的工作意图，适应领导的工作特点，需要有思维的敏感性和准确的选择能力。眉毛胡子一把抓，西瓜芝麻一起捡，留声机式的生吞活剥，舍本逐末，把次要的当成主要的，把主要的当成次要的，是机关干部之大忌。适应领导，还应历史地、全面地了解领导的过去，了解领导的工作特点和作风，进行一番由此及彼的思考和联想，找到其内在的联系，从发展的角度把领导的思想有机地串联起来，全面地适应领导。不同的领导由于其工作的阅历、生活的经历，以及气质、性格的不同，对完成工作的方法、标准的要求也不尽相同。如有的领导讲话喜欢开门见山，直来直去，而不喜欢委婉含蓄，隐晦曲折；有的领导喜欢长篇大论，面面俱到，而不喜欢三言两语，少枝缺叶；有的喜欢谈笑风生，幽默诙谐，而不喜欢庄严古朴，严肃持重，如此等等。机关工作人员在处理公务中，必须适应不同领导的这些特点，务求领导者的意图和实施者完美统一，而不能以我为中心，不注意研究领导的工作风格。

（三）争取领导对工作的支持

机关干部还要尽量做一些“争取领导”的工作，当在工作中对领导的工作特点不尽了解，而工作任务比较急，没有时间去了解领导的工作

时，就不能自以为是，擅作主张，应适时向领导请教，争取领导对工作的支持。如主动向领导汇报正在进行的工作进展情况，请领导谈谈自己对工作的设想和要求，及时吸收领导的思想，校正工作中的失误和不足，等等。通过这些措施，“获取”领导的意图，加深对领导工作特点的理解。

三、切实掌握办事的最佳时机

办事时机其实就是要把握办事的“火候”。这里所说的“火候”，是指在事物的发展过程中，最有利于促进事物发展的局势和形势。抓住这一局势，事物的发展就特别顺利，错过了这一局势，开展工作就会事倍功半，甚至事与愿违。

（一）平时要做有心人，全面地掌握情况

在机关工作，要做有心人，事事留心皆学问。要想作好诗，功夫在诗外。作为机关干部要把握好办事的时机，掌握好“火候”，先要把功夫下在平时，做个有心人。

（1）做领会上级精神的有心人。机关的同志，对上级的每一项指示和领导的每一句话，都要及时正确地学习理解，搞清楚其精神实质和意图是什么，基本要求有哪些，这样承办事宜才有正确的依据和遵循。

（2）做善抓课题搞调查研究的有心人。机关干部要善于抓住领导关心、对单位目前或长远建设有利、对与本职有关、对提高自身素质有促进的课题，搞好调查研究。

（3）做学习领导、同事、下级工作方法的有心人。机关干部要善于留心别人的工作方法，对照自己的特点，汲取别人的工作经验，才能不断地成熟和进步，才能全面地掌握情况，便于把握时机。同时也要对某些问题做深入的调查了解。早在1941年3月，毛泽东同志在《农村调查》的序言和跋中指出，没有真正具体的了解，真正好的领导是不会有，要了解情况，唯一的方法是向社会作调查，调查社会各阶级的生动情况，“没有调查就没有发言权”。只有时时事事留心，才能全面地掌握情况；只有经常针对某些问题作调查研究，才能深入透彻地了解情况。也唯有全面透彻地掌握了情况，才能搞清楚优势和有利条件是什么，不利因素和薄弱环节有哪些，并从这些实际出发，研究如何贯彻落实上级的决策和指示，提出合理的意见和切实可行的方案，厘清工作思路，知道什么事可行，什么事不可行；什么时候可行，什么时候不宜行，从而充分地发挥有利因素，把握好时机，做出最有利的决策。

（二）临事要解剖麻雀，找准问题的症结

邓小平同志曾指出，我们做一切工作，目的都是为了解决问题。要很好地解决问题，就要把握好工作时机，也只有把握好工作时机，才能很好地解决问题；同时，还要对具体问题作具体分析，找准问题症结所在，弄清存在问题的大小，已发展到什么程度，这样才能对症下药，把握住“火候”。

1.对领导要尽心

机关干部是为领导提供决策依据、出谋划策、直接办事的成员，对领导务求尽心，时刻牢记领导交代或关注的事情，善于发现、提醒、弥补领导遗忘的事情。这样才能更好地掌握上级精神，明确工作方向，从而把握准工作时机。

2.对本职工作要细心

办事前要统筹协调、充分考虑、合理安排，务求万无一失。办事中出现的漏洞和自身存在的问题，及时弥补，汲取教训。只有对本职工作非常细心的机关干部，才能始终保持清醒的头脑，敏锐地发现问题，及时捕捉住工作时机。

3.对同事和下级要有爱心

机关干部不但对上级和领导要负责，对同事和下级还要有一颗爱心，发现身边同事和下级的缺点和错误，要掌握分寸，出于关心爱护的态度，选择合适有效的方式指出来，这样才能有利于相互提高，建立良好的人际关系，维护好内部团结。只有内部高度团结，关系融洽，才能相互提供或创造更多更好的工作时机。

4.对基层要有一片苦心

时刻关心基层建设，深入基层，多角度、多侧面、多层次、多形式地去观察分析，经常思考基层建设的薄弱环节何在，并总结基层工作中存在的经验、好的典型，加以推广和宣传。基层是机关工作的根本方向，所有的工作时机都来源于基层，所以，机关干部要深入地了解基层情况。

5.平时检查工作要精心

机关干部要精于本职和相关业务，这样在平时下基层检查工作时，才能及时发现问题，把握好工作时机，进行有效的检查指导。

（三）凡事当机立断，把握好轻重缓急

时机是指某种行为赖以存在和发展的最有利的条件。但这种时间和条件，总是稍纵即逝。所以古人讲：“机不可失，时不再来。”正因为如此，所以作为机关干部更要审时度势，分清事态的轻重缓急，及时抓住时机。机关既是抓政策落实的部门，也是做决策的机构，在机关工作，没有当机立断的本领，在抓工作落实、做决策、出谋划策时，就会把握不住机遇，坐失良机，造成工作被动，使有利的局面也变得不利，甚至导致全盘皆输。

所以，在机关工作，就必须培养当机立断的本领。机关干部向领导提出建议，要很好地把握住时机，这样才能正确地为领导出谋划策。领导大多是从机关干部成长起来的，如果不从成长初期开始培养当机立断的本领，将来即使走上了领导岗位，在生死攸关的时刻或重大问题上当断不断，贻误良机，留下后患，给国家和单位造成不可避免的损失或影响。因此，当机立断，是每个机关干部所必须培养和具备的基本素质。

四、发挥好参谋和助手的作用

机关干部既是上级指示的执行者，又是具体工作的承办者，同时也是领导决策工作的参与者。因此，必须充分发挥参谋和助手作用，遇事能提供情况，能拿出见解，能想出办法，能给领导当好“谋士”。

（一）熟知领导，换位思考

处于助手地位的机关干部，要尽可能熟悉领导的风格、习惯等，并经常进行换位思考，站在领导的角度思考问题，力求准确领会领导意图，避免无功而为。领导各有不同的思想方法、工作方法、工作作风，而这些又往往反映在领导交代工作任务时的思维和思路中。因此，机关干部平时就要注意熟悉领导在这些方面的不同特点，掌握领导思考问题的思路、心态、脉络。

（二）超前工作，争取主动

对所要完成的任务要首先定好计划，每领受一项工作应提出承办意见，主要方法和进度都应明确，不能想起什么抓什么，干到哪里算哪里，力戒随意性。当工作头绪多感到难以应付时，要抓住主要矛盾，分清主次，区分轻重缓急，重点工作和急办的事项优先办理，重点突破。

（三）逆向思维，变频策划

有的单位、有的部门、有的同志，谋划工作总是跟不上领导的思路，过不了“关”，一个重要原因就是思维单一，缺乏逆向、变频、多层次、多视角地看问题的能力。俗话说：“山不转水转”“此路不通另辟径”。有这样一个通过逆向变频思维强化管理的故事，一定会给我们一些启迪。美国有个著名的植物园，种满了各种珍奇名贵的花卉，每天都有大批游客前来观赏，但时常有花卉不翼而飞的事情发生。为此，管理人员在植物园大门上方竖起了一块告示牌：“凡检举偷窃花卉者奖200美元。”打这以后，植物园再未出现过丢失花卉的现象。有好奇的游客问管理人员为何不写成“凡偷窃花卉者罚款200美元”，管理人员若有所思地答道：“如果那样写的话，只能靠我们有限的几个人去看管，而这样，就可能充分调动游客，使几百几千甚至更多的人参与我们的管理，而且还能让动机不纯的人产生一种‘四处都有目光’的惧怕心理。”变罚为奖，变管住人人的被动局面为人人参与管理的主动局面，这着实让人拍

案叫绝。事实上，这只是源于管理人员转换了思维角度，巧妙地变动了一下管理的支点而已。

（四）善于思考，认真琢磨

机关干部是领导的助手，领导的思路要通过机关干部去落实。而领导的思路有时是方向性、宏观性的，这就需要我们把握好领导的思路，站在领导的高度去认识和分析问题，这样才能准确把握领导的工作意图，高质量地完成好本职工作任务。某单位办公室有位老同志，比主任年龄还大些，由于在机关时间长资历老，于是干事情总喜欢按自己的思路去干，即使领导认为他的想法不对，他也一意孤行，结果经常让领导很被动，他负责的工作也一直难有起色。大家可能会感到这个人的主要问题是服从管，但这只是表面现象，深层的原因还是他在筹划工作没有跟上领导的思路，起码是没有主动地、有意识地去领会领导的意图。领导往往是站在全局上去思考问题、设计工作的，跟不上领导思路，就意味着你在工作筹划阶段就开始游离于全局之外。如果你的工作总是与全局不合拍，那你最终只能变成“局外人”。这个事例说明，机关干部要想办好事，办成事，就得跳出自身的业务小圈子，站在领导的高度去思考谋划，善于围绕领导的思路去琢磨问题。我们所有的计划、目标，都是思考的产物。思考不是胡思乱想，需要做大量的调查研究，掌握一手材料，坚持不懈地总结积累经验，博览群书充实自己，需要耐得住寂寞，守得住孤独，于闹中取静。事实证明，善思考，多思考，常思考，勤思考，一定会收获甘美的果实。

实践告诉我们，思维一变天地宽。在我们的现实生活中，有些事情按照垂直单一的思维来运作，可能会很难，但是采取逆向思维或是多向变频式的思维方式来思考谋划，事情往往就会变得不那么难办了，就能由被动变主动，跟上领导意图。

五、沟通协调好才能顺利办事

协调办事是机关日常工作中经常遇到的一个问题，是机关工作的一个基本环节，也是机关干部应当具备的一项业务基本功，一项经常性事务。

协调是为了实现共同目标任务而融洽关系、化解矛盾、达到步调一致的一个行为过程。协调的目的是要让所进行的工作达到理想的结果，这也是协调的原动力。目的明确，才能指向清楚，避免协调的盲目性。矛盾无处不在，协调也无处不在。在实际工作中，之所以会出现诸如因主观因素偏离协调方向、因重点不明影响协调过程等问题，都是因为对协调目的把握不准。要正确理解和把握协调的目的，必须多时空考虑、全方位衡量，根据领导意图、工作需要和现实情况，做到协调目标明确、指向清楚、重点分明，只有这样才能为协调工作的顺利开展提供良好的开端。

协调办事不仅是一门学问，也是一种艺术，更是一种素质。有效的协调沟通，对于提高工作效能、完成目标任务至关重要。

（一）协调有据、办事有道

就是办什么事情都要讲规矩、讲程序、讲章法，也就是办事要在理，不搞歪门邪道，不违反政策纪律。政策、法规和制度、规定是最根本的协调依据，协调中要绷紧这根弦，不能超出允许的范围，不能拿原则做交易，不能用感情代替政策。领导、机关的指示、命令和要求也是重要的协调依据，协调中不能主观臆断，断章取义，更不能自作聪明，随心所欲。

（二）方中有圆、灵活处置

要注意把原则性和灵活性结合起来，按原则进行协调才能带来更多的灵活性，在实际工作中，能按规定办的要坚决按规定办，对于没有规定的要按惯例办，对于既没有规定也没有惯例的要商量着办。要把握好协调时机是成功协调的关键。把握好时机，协调工作往往事半功倍；错过时机，会给工作带来很大的被动。一方面，要善于预测协调工作中的问题。作为当事人，要对自己协调的工作进行预测，对可能出现的困难和问题，要想清想透应对和解决的办法，增强协调的主动性。另一方

面，要增强敏锐性，准确预判协调时机，既不能操之过急，更不能错过最佳的时机，要根据协调事项的轻重缓急和上下级事务，巧妙利用时机进行协调。

（三）把握方法、站对角色

协调方法既有影响教育法、组织调整法，也有当面协调、会后协调、口头协调、文书协调、集体协调、个别协调等多种方法。应根据协调的具体事情具体分析、区别运用。同时要把握协调尺度，避免“杀鸡用牛刀”或“蜻蜓点水”等情况的发生。准确定位和把握协调角色，对于增强协调过程的和谐性，提高协调效能非常重要。要明确基本角色，树立大局意识，避免乱办事、帮倒忙；要多请示汇报、多沟通交流，避免一些不必要的误会发生。

（四）把握关系、加强沟通

一是搞好领导之间的协调。这也是最重要的协调。机关的许多工作，大多涉及全局，很多事情都需要向领导报告，每个领导都可能有自己的态度，这些态度有些可能是一致的，有些可能不尽一致，遇到这种情况，往往就会感到比较难处理。应当怎么协调呢？要把握好这样几条原则：按领导分工负责制协调，谁主管谁负责；按职务高低协调，对不同的意见，依照谁的职务高就按谁的意见办；按兼顾平衡的原则协调，在不违背大的原则的前提下，尽量吸收各方面的意见，对不同的意见尽量照顾到。二是搞好与上级机关的协调。对上级机关的协调，主要是及时请示、汇报工作，积极争取上级机关的支持，特别是要以请示的口气与上级机关讲话，不要大大咧咧。对上级安排的工作，要有时间观念和质量意识，要求什么时间报，必须准时报，不得延误时间。不明白、不清楚的地方要多请示、多报告，不擅作主张。三是搞好机关内部的协调。搞好与部门的协调，工作是大量的、经常性的。协调要以完成任务为目的，围绕怎样把事办好，积极取得对方的支持配合。要注意通报情况、沟通意见，与其他部门、其他机关干部之间建立相互理解、支持、协作、配合的关系。四是搞好与下级的协调。由于工作需要，领导机关与下级打交道是比较多的，机关很多的工作都需要下级的支持配合。交代任务时，要具体明确，不含糊其词，以免导致下级无法落实；要充分考虑下级的承受能力，不搞突然袭击，给下级造成被动。检查工作时，要坚持一碗水端平，不厚此薄彼，不给下级留下处事不公的印象。答复请示时，要坚持原则，严格程序，及时给予回应，不敷衍了事。解决难题时，要真心实意，把下级的事情当作自己的事情去办。五是搞好对外

的协调，加强与外单位的沟通，增进感情，密切关系。

六、建立健康良好的人际关系

俗话说：“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。”在我们的工作和生活中，少不了朋友的支持与合作。

工作单位，无论是机关、企业，还是学校，都是许多人为了某种目的而集合在一起，进行一定活动的团体。怎样处理人际关系，就具有十分重要的意义。

（一）多靠近“好人缘”

有时候你可能有过这样的感觉，就是某某人在单位很受欢迎，领导也喜欢他，同事也喜欢他，很有人缘。一个人受到大家普遍喜爱的原因则是千差万别的：或者是因为他诚实可信，值得信赖；或者是因为他沉稳老练，办事踏实；或者是因为他知识丰富；或者因为他机警灵活，善处人际关系，等等。总之，他有某一方面或者许多方面被大多数人认可或接受。

（二）以诚对待他人

诚实是人的第一美德。在古代原始人群的部落里，撒谎是要受到最严厉的惩罚的。在现在的人际交往中，也应该是真心诚意，忠厚老实，心口如一，不藏奸，不耍滑，否则，是不会有真正的朋友的。不要在人生舞台上，披上盔甲，戴上面具去“演戏”；不能像王熙凤那样，“嘴甜心苦，两面三刀，上头笑着，脚下使绊子。明是一盆火，暗是一把刀，都占全了”。也不能像薛宝钗那样“罕言寡语，人谓装愚，安分随时，自云守拙”，对人四面讨好，八面玲珑，城府很深，惯有心机。在机关，做人要真诚坦荡，更要有一些侠骨柔肠，光明磊落，襟怀坦白。

（三）多考虑他人

要学会关心人，爱护人，尊重人，理解人。人与人相处，应当减少“火药味”，增加人情味。在人家最困难的时候要善解人意，急人所难，伸出友谊之手，替人家排忧解难。世界上任意两个人都有自己的立场和想法，如果彼此不迁就，就很难达成共识。如果双方都能够站在对方的立场上考虑一下，那么，彼此就能相互理解，各让一步，问题也就迎刃而解。

（四）乐于助人

我们每个人都不是孤独地活在地球上，需要相互关爱，共同与一些困难、灾难抗衡。我们并不一定要等到自己有足够的能力后才去帮助别人，许多时候别人需要的可能仅仅是我们的举手之劳。帮助别人，什么时候都不早，什么事都不小。所以说，不要吝啬我们的举手之劳。我们需要别人的帮助来完成任务，当然必要的时候我们也要帮助别人。

（五）懂得感恩他人

有两个人在沙漠中行走，正在他们口渴难耐时，碰见一个牵骆驼的老人。老人给了他们每人半碗水，一个人接过这半碗水，愤怒地指责老人过于吝啬，抱怨之下竟将半碗水泼掉了；另一个人接过这半碗水，他深知这一点水难以解除身体饥渴，但他却油然而生一种发自内心的感恩，并且怀着这份感恩之情，喝下了这半碗水。结果，前者因失去这半碗水而死在沙漠之中，后者因为喝了这半碗水，撑了下去走出了沙漠。这个故事告诉我们：对生活怀有感恩情绪的人，心态是平和的，心情也总是很愉快的，即使遇上再大的灾难，也能熬过去。常怀感恩的人，即使遭遇挫折，也会很快战胜挫折，而那些常常抱怨生活的人，他们总是身在福中不知福，即使遇上了福，也不会认为那就是福。现实生活中有一些人，他们这也看不惯，那也不如意，怨气冲天，牢骚满腹，总觉得别人欠他的，从来感觉不到别人和社会对他的生活所做的一切。生命的整体是相互依存的，任何生物都不可能不依赖别的生物而独立存在，无论是父母的养育，师长的教诲，配偶的关爱，他人的服务，大自然的赐予。如果大家都心怀感恩之心，不但社会更加和谐，而且还可以把感恩之心转化为报恩之行，回报工作，回报事业，回报国家。

以下是成功人士根据人际环境来办事的技巧：

- （1）别让争端损害了友谊；
- （2）偶尔邀请排队排在你后面的人站到你前面；
- （3）接受任何指示时至少确认两遍；
- （4）可以生气，但要适时适所；以适当方式向适当对象恰如其分地生气；

(5) 别太在意你的权利以至忘了你的风度。

七、讲究说话的技巧保障办事

一个会办事的人，一定会讲究说话技巧，懂得注重礼貌，用词考究，不会说不合时宜的话。机关干部在办事中，说话技巧有着不可估量的作用，它可使你更顺利或以更小代价达到目的。

（一）说话看对象

办事必须看对象说话，了解对方的情况，知道对方底细，这是成事的前提和基础。俗话说：“到什么山唱什么歌。”说话不看对象，不仅达不到求人的目的，往往还会伤害对方的面子。要根据对方的身份，确定说话的方式和内容。说话，除了要考虑对方身份以外，还要注意观察对方的性格。一般说来，一个人的性格特点，往往会通过自身的言谈举止、表情等流露出来，对于不同性格的说话对象，一定要具体分析，区别对待。说话，要了解与对方的年龄差异、地域差异、职业差异、文化修养的差异等情况，具体分析、区别对待。

（二）说话讲分寸

说话讲究分寸是办事成功的保障。说话要适量，要懂得把握尺度。其实，有分寸就是有教养，没大没小的不靠谱，只能代表水平比较低。在与人交往、共事中，有没有水平，大家一眼就可以看出来，这种水平是掩盖不住的。所以说说话不可以说满，做事不要做绝，能讲分寸就是讲水平，能留余地就是留天地。

（三）多站在别人的角度说话

无论工作或生活中，我们都习惯站在自己的角度，按照自己的思维说话。事实上，“你要别人怎样对待你，你就要怎样对待别人。”这句名言就是对换位说话的准确注解。说话有不同的方式，有不同的技巧。虽然我们无法成为他人，但我们可以站在他们的位置，进入他们的世界，体会他们的感受，从而成为一个拥有广阔胸怀以及受欢迎的人。站在他人的角度思考问题、说话和做事，不仅能化解矛盾，甚至还能成就一个人的未来。当我们说话办事时，遇到与他人意见相异的情况时，不妨也换位思考一番，从对方的角度去考虑问题，设身处地地从对方的角度去思考及处理问题，有可能在我们“山重水复疑无路”时，因为我们的换位思考会让我们进入“柳暗花明又一村”的境界。

（四）多体谅别人

当你急需对方提供帮助，而对方却偏偏有意无意视而不见时，直接求助既显得自己没本事，又可能戳到对方最忌讳的部位，反而招致反感。有时，在提出自己要办的事项时，还要注意把自己的要求同对方的主观需要结合起来，强调自己的要求，并不纯粹为一己之私，而是同时为对方着想，希望能为对方带来益处。既然这是件两全其美的事情，对方也觉得自己脸上有光，因而很容易答应请求。

八、清楚明白记事而不要误事

机关的许多事务，一般都是根据领导的指示和要求来办理的，即使是本职或业务范围内的一些事务，办理之前大都也要得到领导的指示。

因此，在办事之前，首先要准确无误地受领任务，切实把领导下达任务时的本意和精神实质是什么、要办什么事、找什么人、希望达到的目的是什么、标准是什么、什么时间完成、有什么特别的要求等，都搞得一清二楚、明明白白，不能似是而非、含含糊糊，否则会误事的。这是办成事、办好事的前提和基础。

（一）听清

在领导当面交代任务、做出指示时，要集中精力去听，对于没有听清的地方，要主动询问，也可采取复述、请教等方式，把听到的内容重复一遍，当面验证是否准确领会了领导意图，以便让领导当即指出不准确的地方或错误之处，切忌不懂装懂。

（二）记准

俗话讲，好脑子不如烂笔头。人的精力是有限的，有时又受到外界的干扰，要把什么事情都记住，单凭脑子是不行的，需要借助工具。在诸多工具中，最原始也是最可靠、最基本的工具就是小本子。到领导那里受领任务，要养成随身携带笔和本的习惯，把领导交代的事项尽可能全部记下来，防止遗忘漏失。利用这个小本子主要记录的内容是：

- （1）当日自己的主要活动；
- （2）本单位的大事；
- （3）领导交办的事情；
- （4）别人交办的事情或反映的情况；
- （5）自己想到的事情和对完成好任务的设想；等等。

（三）吃透

努力与领导站在同一角度、同一高度去同步思维，弄清楚领导指示的真实意图，切忌浅尝辄止、断章取义。

（四）常查

机关干部把事情记下来以后，要经常查看。着急的事马上去办，一般的事列入计划办。需要领导拍板决策的事，及时报告办。一般情况下，一事一记，办完一件勾掉一件。这样，应办之事就不会忘记了，更不会误事了。

（五）多想

有的人习惯于用小本子记事，有的人则不大习惯。有的人即使备有小本子，由于杂事纷纭，也难以全记下来。有经验的人常常采取早晚想一想的办法，不仅可以做到不忘事，还可以利用潜意识解决一些难题。晚上睡觉前，把一天所见、所闻、所干，过一遍“电影”，想一想：今天要办的事办完没有，还有什么不周的地方明天要补办，还有什么事情今天没办明天要办的，明天要新办什么事情。当天的这种回忆，不是事无巨细，而是选其要者，想主要的事情，记下主要的事情——这个记，一是笔记，二是脑记。这种回忆，不是冥思苦想，彻夜不眠，而是在脑子里“过一下”，以不影响休息为宜，否则第二天就没精神工作了。早上起床或上班前，把今天要办的事、昨日遗留的事想一下，特别是对易忘的事和时间性比较强的事，例如几点开会、几点接人、领导几点有什么活动等，要在脑子里过一下，排一下计划，这样一般就不会忘事了。“朝思暮想”，说起来简单，做起来不容易，特别是每天坚持不易，但如果不能做到每天早晚想一想，此术的作用便谈不上了。因此，初时要“强迫”自己早晚想一想，时间久了，形成习惯，就自然了。

每天上班后，除了打扫卫生外，第一件事情就是打开抽屉或保险柜，看一看有没有当天要处理的公文。从实践中看，这一点很重要，往往头一天下班前急匆匆地把未处理完的文件放进了保险柜或抽屉里，第二天若不检查，再有别的事一岔，就可能会忘掉。

每天下班前，看一看办公桌上还有没有没处理完的公文。如果有，请注意放在上面抽屉内，或放在办公桌显眼处，第二天一上班就能看到。需要第二天回复的私人信函，也可以放在装钥匙的口袋里，第二天一开门就会摸到。

每周不妨清理一次办公桌、保险柜，不仅能使物品摆放有序，也可以检查出压在办公桌抽屉内的文件，避免发生某些公文积压的现象。

（六）多做

要做到不忘事，最根本的办法是把事情办了。在一切办法中，做为上。否则，记忆力再强、备忘的方法再多总有疏忽的地方。因此，在平时工作中应贯彻“多做为上”的原则。在具体方法上应注意以下几点：

（1）想到就做。一旦想起了什么事，应赶快做，不然就又可能忘掉。

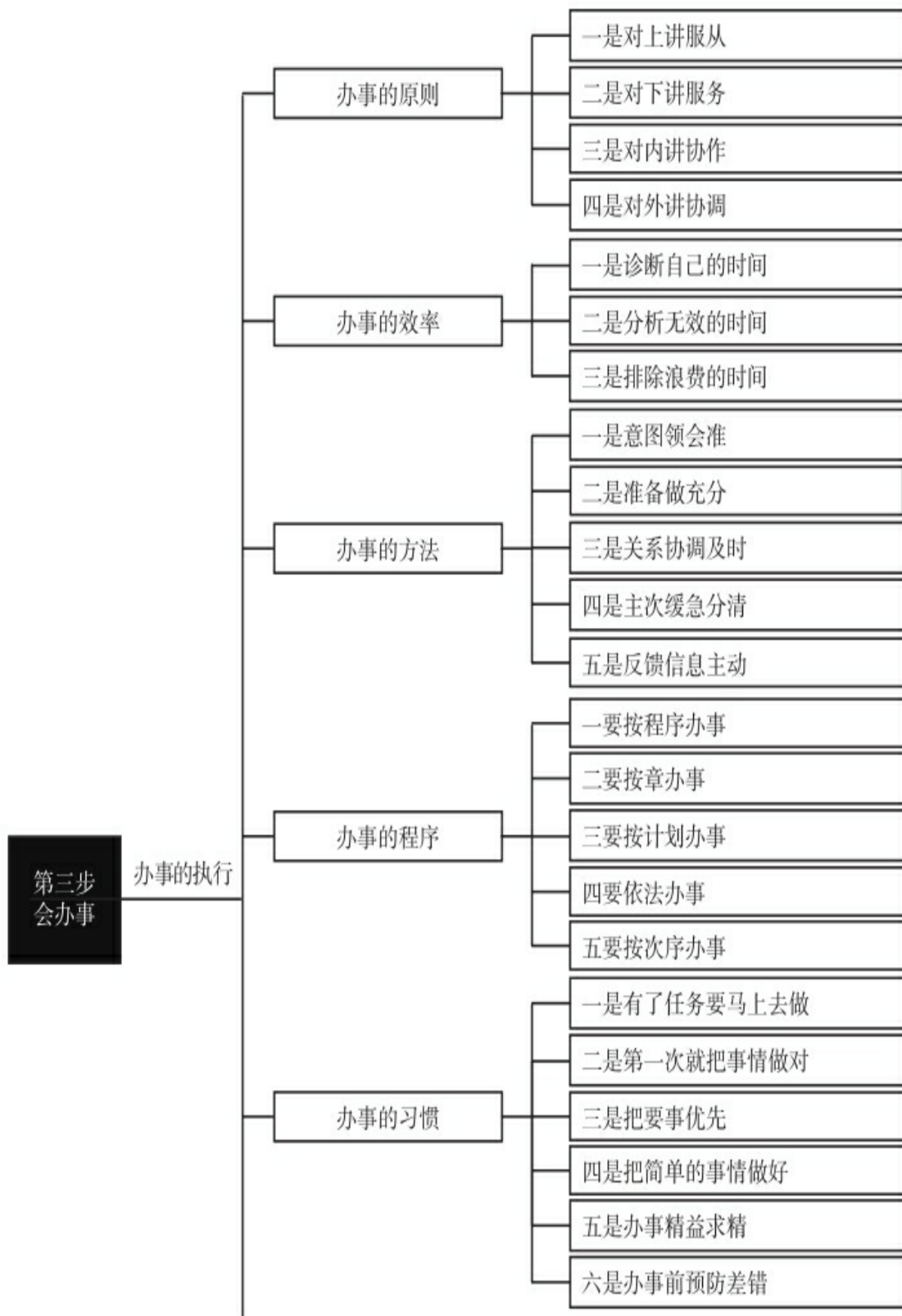
（2）事情即时做。顺手就可完成的事，即时就办，否则就有可能被其他事打乱而遗忘。例如，有位机关干部正在写材料或正在与人谈话，突然接到一个电话，请他通知甲几点开会，那就不妨赶快拨个电话告诉甲，这件事就算完成了。若放下来，则就可能因为集中精力写材料或谈兴正浓把这件事忘了。

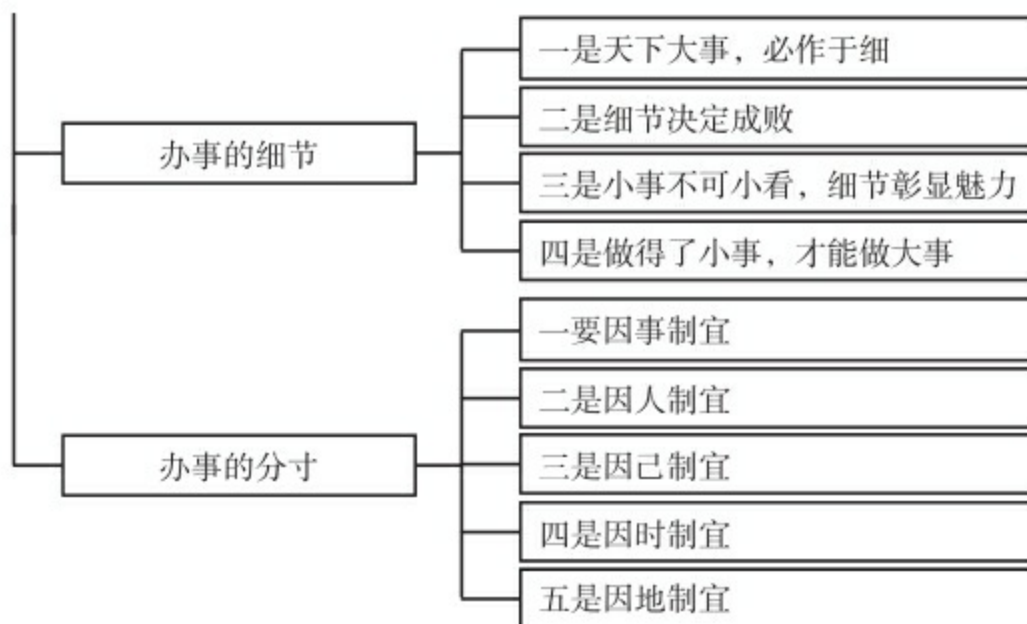
（3）当日事当日毕。一般来说，当天的工作应尽量当天完成。一过夜，有的事情就有可能忘掉。因此，一定要树立当日事当日结的观念。

（七）灵活

一般来讲，当许多工作有冲突时，应先办领导交办的事项；当多个领导交办事项时，应先办要求最急的事；当时间要求都不是特别急的情况下，应先办职务高的领导交办的事项；当领导职务相同而时间要求又不太紧张时，应先办最先受命的事；当有时事务太多，在规定时限内确实难以完成时，就不能硬撑，要及时向领导请示报告，对承办事务做出调整分流，以免“心有余而力不足”，把事情积压耽误。

第3步 会办事——办事的执行





“办事”是机关干部的看法本领。会不会办事，能不能把事办好，是机关干部最基本、最重要的素质。这也是办事执行的学问。

一、办事的原则

机关干部办事，有机关的办事原则。

办事原则，是对办事活动的实质及其规律性的表述。日常办事原则主要有忠于决策、讲求实效、灵活变通、进取创新、诚实守信、安全保密等方面。

办事是素质和能力的体现。一般说来，办事应把握以下四个原则。

（一）对上讲服从

对上级领导机关和本单位领导的指示要求，要克服各种困难，排除各种阻力，认真抓好落实。这是由“下级服从上级”的组织纪律决定的。对上级做出的各项决议、决定，发出的指示、意见，凡无原则性的失策失当，应无条件地支持和服从。上级的意图符合自己心愿的时候是这样，不符合自己心愿的时候也是这样。对上级服从的前提是听指挥负责任，而不是一味的盲从。

作为一名机关干部，在执行指示的过程中，发现上级的意见不全面、不正确，在领导没有改变意图时，绝不能消极怠工，但也不能不负责任地不动脑筋、照抄照搬。要从实际情况出发，在不违背上级指示原则的基础上，提出自己的看法和建议，研究出符合实际情况的具体方案，完善领导的思想，为领导补台。机关干部有建议权，该用时要用足，不能明知不对，少说为佳。

工作中常遇到的一个实际问题是，如何应对领导的变化。在领导职务发生变动时，最能检验机关干部的服从意识。正确的方法是，机关干部应尽快了解领导，熟悉领导，适应领导，而不能让领导适应自己。有的机关干部工作水平不错，曾为上一任领导所赏识，工作中有过春风得意的时候，而换了领导似乎就找不到感觉了，跟不上领导思路了。究其原因，恐怕还是习惯性思维作怪，应变能力差，不能主动地去适应新领导的新思路、新风格、新要求，反而自觉不自觉地让领导来适应自己。这种现象应当力戒。

一位领导同志讲：机关干部有三种类型，一种是既能领会领导意图，又能表达领导意图；一种是能够理解领导意图，但表达不出来，反

映不出来；还有一种是既不能理解领导意图，也不能反映领导意图。机关干部在工作中，一般都会得到上级的支持，但有时忠于职守不被理解，竭尽全力不被认可，甚至被误会和冤枉的事也是有的，但决不能因此而有怨气，出现对上不服从的问题。对上讲服从，不是巴结讨好，阿谀奉承，而是正确理解和把握上级的意图。

（二）对下讲服务

对下讲服务，就是在处理涉及基层和下级机关的一些事务的时候，要树立服务的思想，多想他们的难处，多为他们排忧解难，尤其是不能只图自己省劲、方便，随便对下指手画脚，颐指气使。有一些事情，上级机关看来是举手之劳，但让下级来干却又相当费劲。正确的做法是，宁肯自己辛苦些，也要为下面多送方便、少添麻烦，多雪中送炭、少雪上加霜。

机关干部为下级服务，一定要谨记，好心要办好事，不能添忙加乱，帮倒忙。对下讲服务，尤其要注意热情，要有一颗火热的心。在机关工作的同志应记住，无论是向下面通知问题、下达任务，还是答复下级请示，都要态度和蔼，不盛气凌人，不推诿扯皮，使下级感到亲切温暖，可以信赖。总结机关办事的一些经验，机关同志在处理一些对下的事务时，要做到“五个一”，即有一张笑脸相迎，有一把椅子请坐，有一杯茶水端上，有一顿便饭解决温饱，有一副解决问题的热心肠。这些虽是微不足道之举，却能让下级感受到温暖。

在现实中，还有这样一种现象，领导机关从上边往下边走，越走越感到热情；基层从下边往上边走，越走越感到冷漠。这一冷一热，折射出对下服务存在的一些问题。在这点上，上级机关一定要虚心向下级学习，把“高处不胜寒”的问题解决好；一定要有一副热心肠。该说的话要说到，该尽的力要尽到，该办的事要办到，即使办不成的事也要耐心解释清楚，不能摆出一副不耐烦的冷面孔。

对下讲服务既是工作作风，又是思想作风。机关各个部门都掌握一定的权力，这种权力是用来为基层服务的，不是用来为个人捞取好处的。领导机关为基层服务，是尽领导机关的职责，也是尽领导机关的义务。这种服务是无偿的、无私的、高尚的、纯洁的。切忌把自己应尽的义务作为一种恩赐，更不能斤斤计较搞倒服务，“勤政、廉政、优政”应成为机关干部的座右铭。

（三）对内讲协作

机关工作具有很强的协作性，绝大多数成果，都是集体智慧的结晶。搞一个活动是这样，组织一次会议是这样，写一个材料也是这样。所以一定要强调团结协作、合同作战，唱好“群英会”，形成一条心、一盘棋、一股劲，工作争着做，功劳不去争的良好氛围。机关各部门都是由有着形形色色的思想、性格、脾气的人组成的，能不能处理好这些人际关系，是一门艺术。个人应去融入大家，而不能让大家适应个人。要善于和有着各种不同工作方法和个性特点的人在一起工作，并建立融洽亲密的关系。有人说，做人比做事还难，做事，只要竭尽全力，埋头苦干，就不愁做不出成绩。而做人就不这么简单，有时忽略了与人相处的细节而得罪了人，使工作无法顺利进行下去。

处理好人际关系有一个简单实用的办法，就是学会宽容人，欣赏人。要欣赏别人的好处，记着别人的好处，忘掉别人的错处，原谅别人的缺点，不去故意挑剔别人。在工作中同志之间出现分歧是不可避免的。要宽宏大量，把矛盾消灭在萌芽状态。矛盾一旦出现，每个同志都应该保持冷静的头脑，选择适当的方式与时机加以解决。冲突中要分清是非，不计个人荣辱，多做自我批评，开诚布公与对方通气，达到心灵的沟通，在此基础上达到新的团结。

（四）对外讲协调

所谓对外，是一个相对的说法，指的是与自己有平行关系的单位和部门。机关的工作各有职责，各有分工，但又相互依存，密切联系。有一些工作往往会涉及机关各部门。干好工作必须要十分注重搞好对外协调。

协调的目的，在于克服各种各样的不协调因素，谋求组织和人员思想、行动的一致，使本部门与其他部门之间，与其他机关干部之间建立起相互理解、支持、协作、配合的关系，并使各业务部门、各机关人员在其分工的基础上各司其职，各负其责，提高整体效能，圆满完成任务。

有的同志办事时靠打领导旗号，在协调工作中不是下功夫商量通气，统一思想，而是把领导推到前台，以此去压对方。正确的做法是，请领导批示决定之前，部门之间先要协商，形成共识，这样工作中才能形成合力。有的办事靠搞职能牵制，有的在办事中奉行“你卡我，我就

卡你；你帮我，我就帮你”的规则，这样只会造成部门之间相互掣肘，工作中硬碰硬，没有妥协商量的余地，隔阂会越来越深，阻力会越来越大，该办的事也可能办不成。只有善于商量，理顺思想、理顺关系、理顺情绪，才能形成相互理解、相互支持的氛围。

请记住这句话：“共识也是力量。”搞好对外协调，有两条法则可供选择。一条是：“你想别人怎样对待你，你就怎样对待别人”，也就是我们经常说的，“你想赢得别人的尊重，首先要尊重别人”。一条是：“别人希望你怎样对待他们，你就怎样对待他们”，也就是我们经常讲的，“急别人所急，想别人所想，帮别人所需”。

运用好这两条法则，首先要学会尊重人。每个人都有自尊心，并期望受到他人或社会的肯定。因此，在对外协调中，应当注意态度谦逊，尊重对方的人格，不能因为他人地位不如自己高，能力不如自己强，或不像自己那样有某些权力，就不去尊重别人。不尊重人最容易伤害到他人的自尊心。这样就等于在双方之间设了一堵高墙，掘了一道鸿沟，给相互协调配合设置障碍。

其次要善于帮助人，对其他部门的求助，只要是在职权范围内，在原则范围内，就应千方百计去协助，不怕困难，不怕碰钉子，不怕吃苦，不怕吃亏。帮助别人也是协调相互关系的一种投资，必会得到回报的。

再次要真诚待人。诚实是做人的基本品质，每个人都喜欢同诚实正派的人打交道、交朋友。所以，我们在协调工作中，都要诚实，要尊重事实，实事求是，信守承诺，讲信用。

二、办事的效率

办事的效率就是科学合理地安排我们的时间，把最有效的时间用来做最重要的事，做到事半功倍。

我们每天的事情会有很多，但总会有重要与不重要之分，人的精力也会在每天的某一个时间段是最充沛的，而有的时候却会无精打采，这一切会因人而异。所以要提高工作效率就不能盲目地工作，而是要抓住最有效的时间去做重要的工作，把一天最好的时间用在最重要的事情上。这就需要我们做到以下几点。

（一）诊断自己的时间

诊断自己的时间，目的在于知道自己在哪个时间段内的精力最旺盛、效率最高。为此，我们需要记录自己一天中时间的耗用情况。在找到最佳时间后，尽量用精力最充沛的时间干最重要的事。每个人的精神状态不一样，在什么时间有什么样的精力是因人而异的。所以，我们每个人都应该掌握自己的生活规律，把自己精力最充沛的时间集中起来，专心去处理最费精力、最重要的工作，才能在办事时高效、迅捷。

（二）甄别无效的时间

我们除了要知道自己最有效的“黄金时间”是什么时候，还要知道我们每天花费了多少时间去做了一些无用功。时间就是生命，因此，当我们发现这类事情后，应该立即停止这项工作；检查自己是否浪费了别人的时间，如果有，也应立即停止。我们应该把这些时间用在更加重要、更加有意义的事情上。

（三）排除浪费的时间

在日常的生活和学习中，有很多时间因为各种各样的原因不留痕迹地虚度了。因此，这就需要我们能够很好地排除干扰，避免浪费时间，在有限的精力内，抓住有效的时间，争取让时间产生最大的经济效益。

三、办事的方法

办事一定有方法。再难办的事，只要找到方法，就不再是难事。

工作中遇到困难是难免的。遇到困难并不可怕，可怕的是缺少解决问题的方法。下面介绍几种办事的方法。

（一）意图领会准

受领任务时，必须准确领会领导意图的内涵和要义，把握办事的关节点，这是办事与办好事的前提和基础，办事人员不能脱离这一前提而我行我素，越俎代庖。首先要吃透，切忌不懂装懂。其次要摸准，切忌浅尝辄止。再次是要领会，切忌断章取义。为了防止理解出现偏差，办事出格离谱，还可采用三种方法：

（1）复述式。就是当领导交代完意图后，把记录内容重新复述一遍，当面验证是否弄清了领导意图，以便让领导当即指出错误之处。

（2）请教式。就是当你觉得对领导意图的理解心中没有多大把握时，可以把你是怎么理解的说给领导听，让领导评判理解得对不对。

（3）例证式。就是为了验证对领导意图理解得对和错，用假设的情况具体说明你打算如何处置，请领导当场判定你的做法是不是符合他的意图。

（二）准备做充分

要想把好事办好，把难事办成，必须充分准备，防止仓促上阵，把关系弄僵，把好事办砸，把简单事办复杂，使能办好的事没办好，能快点办的事反推迟。要责任到人。根据所办事项的目的、标准、要求、难易程度、需要人员多少等情况，搞好调查分析，围绕领导意图，把任务进行分解，责任区分到具体人，就能各司其职，密切配合，不打乱仗。要拿出预案。制定预案时，要把影响办事进程的各个小环节、小细节、小事情、小部位关注到，尽量估计到可能发生的意外、困难、矛盾、失败和不协调因素，本着从难处着想、向好处努力的原则，逐个逐项拿出解决的办法，个别的还要多预设几个方案，宁可备而不用，也要提前考虑细，真正多动脑筋，想在先，谋在先，避免“瞎忙活”，使事情办得更

顺畅。

（三）关系协调及时

在办理领导交办的事时，有时一个人完成不了，需要有关机关、部门、人员的配合支持，就存在一个协调问题。由于机关部门之间、科（处）与科（处）之间是同级关系，本级业务部门与下级业务部门没有隶属关系，因此，这种协调只是非权力支配性的协调。

（四）主次缓急分清

分清主次缓急，是获得最佳工作效益的有效方法。有时自己手上有工作，但领导不一定知晓，同一时间内一个或几个领导又交办一些事情，在头绪繁多，事务纷至沓来的时候，就不能胡子眉毛一把抓，也不能头痛医头，脚痛医脚，整日忙于应付，疲于奔命。要做到头脑清醒，根据任务轻重，时限长短，或根据领导指示，分清主次缓急，抓重要工作，兼顾其他，忙而不乱，井然有序。哪些急办、哪些缓办，哪些公办、哪些私办，哪些原则性较强、哪些事务性较强，哪些容易办、哪些难办，哪些正常途径办、哪些非正常途径办，办事人在头脑里都要过“筛子”转三圈。

（五）反馈信息主动

坚持请示报告，主动反馈信息，件件有着落，事事有回声，就是对领导的高度负责。特别是对领导交办的那些比较难办、耗时较长的事，更要及时向领导请示报告。

四、办事的程序

机关办事，有一定的程序、原则和规范。有序化是一种非常理性的做事原则。它包括对事情顺序的合理安排，对时间的严格分配等。

（一）按程序办事

办事程序是机关办事的根本规则。无论何种性质的单位，办事讲究程序是工作的基本要求。

没有规矩不成方圆。程序是科学，是规律，是经验的总结。要提高机关工作的效率和质量，充分发挥领导机关的职能作用，作为机关干部，必须首先学会按程序办事。

按程序办事的基本原则：一是围绕目标。办事要围绕总目标，抓住要领，抓住主要矛盾。制定程序时首先要围绕决策目标，权衡所办事情对决策目标的作用。

二是抓住要害。在办事过程中，某些环节可能会出现人们不愿意看到的问题，甚至会造成危及全局的后果。这些问题被列为要害问题或关键问题，制定程序必须围绕这些问题来展开。

三是依次实施。每一项工作，都有若干个工作阶段和步骤，其间承前启后、环环相扣。因此，在完成该项工作的过程中，必须按照程序规定的步骤和次序依次展开，不能随意跳跃或颠倒。程序一乱，麻烦事就来了，具体办事的人很容易进入矛盾漩涡。要逐级请示，不要越级办事。科员不能越过处长，处长不能越过分管领导，更不能越过部门领导而直接去找上一级领导，这就是规矩。按规定办，不能随心所欲，也不能看人下菜，看眼色行事，自己先把规矩坏了。

四是预先准备。每一个阶段和步骤实施前，要预先做好各方面的准备，包括数据、材料的收集，人力、物力、财力的协调，上下、左右、内外关系的沟通，预测实施过程中可能出现的情况、问题，有针对性地制订方案等。只有准备充分、预测准确，才能保证程序顺利实施，否则，必会捉襟见肘、贻误工作。

五是讲求时效。时效是按程序办事质量高低、好坏的标志。尤其是

完成时限很紧、质量要求很高的工作，每个阶段和步骤的衔接一定要紧凑。要讲求时限，该上午完成的，不能拖到下午，该当天办完的事绝不能拖到明天；要讲求实效，方式方法和手段要从实际出发，力求科学有效。

六是灵活处置。按程序办事的根本目的是为了提高工作效益。机关干部在工作中遇到特殊情况时，在不违背政策纪律和原则的前提下，要从全局出发，从效益出发，具体情况具体分析，特殊情况特殊处理，把程序走活，切实使程序更好地为工作服务。比如，领导同志有时一段时间不在位，而事情又非常急，就应该按“非常”程序处理，可以请示再上一级的领导，不能误了事。但是等这个领导回来后，一定要汇报办理过程和未请示的原因，把意外中断的程序补上。

程序体现领导关系，程序就是政治，程序就是科学，程序就是纪律。按程序办事，是事物发展客观规律的内在反映，是机关工作的必然要求，也是减少失误、提高工作质量和效率的重要途径。

（二）按章办事

机关事务处理，绝大多数是一种组织行为，往往要传达组织和领导的声音，代表组织和领导的形象，因此，必须讲究一定的章程和规矩，不能为所欲为。在这方面，有三点需要把握。

一是要按政策规定办事。也就是办事要讲政治、讲原则、讲政策，严格遵守国家的有关法律法规、政策规定，严格遵守政治纪律、组织纪律、人事纪律、财经纪律，不能出格越轨，不能打“擦边球”“闯红灯”。

二是要按领导指示办事。机关干部在处理事务的过程中，一定要严肃认真地落实领导的指示要求，不能跑偏走样。即使领导的指示有一些不合理甚至错误的地方，也应在办事之前采取适当方式向领导提出，而不能阳奉阴违。实践中，往往自以为是、自作聪明，擅自变更领导的指示甚至逆领导的指示行事，都是机关工作之大忌。

三是要按科学规律办事。机关干部处理事务，无论事情大小，都应按规而行、循矩而作，做到一步一动，该请示的要请示，该报告的要报告，该协调的要协调，该通报的要通报，不能因为琐碎而忽略程序，不能因为紧急而跨越程序，不能因为忙乱而颠倒程序。

（三）按计划办事

俗话说：“心中有个‘小九九’，办事利落不犯愁。”办事善于计划，精于计划，应该是机关干部具备的基本功。工作的计划性与工作效率、工作质量是密切相关的。

一是合理分配工作时间。机关工作包括许多方面，每个方面又包括许多具体的内容，不同内容的工作有着不同的目的要求。作为机关干部，不管分管哪个口、哪一摊，都必须熟悉自己分管工作的具体职责要求，清楚哪些工作必须自己做，哪些应由别人去做，哪些事情自己做主，哪些事情需要请示报告，等等。这些基础的东西一定要搞明白，否则，计划就无从谈起。

二是计划分配时间。机关干部要具备定量控制自己时间的能力，也就是说，对自己的时间要实行计划分配。事实证明，在时间上不做计划的人，只能消极地应付工作，容易形成拖沓的工作作风；而有计划的人则处于主动的地位，能够养成该干什么就干什么的良好习惯，能够提高工作的效率和质量。时间计划有：长期计划、年度计划、月份计划、周计划、日计划等。在这些计划中，日计划是最现实的，因此，每天有个“小九九”十分必要。

三是心中有数。机关工作受部门、党委确立的重点工作和中心工作发展变化制约较大，因此，有的同志感到，机关工作不像生产流程那样明确固定，“小九九”说起来容易，真正做到是很难的。事实上，难和易是相对的，只要细心研究、把握规律，再难的工作也会变得容易。把握了这些规律，也就增强了工作的预见性，应该把事情想在前，把工作考虑在前。必须明确，作为一名机关干部，对分管的本职业务应当比领导更熟悉，预见性更强。对自己下一步要做些什么工作，以及每项工作展开后，可能会遇到一些什么问题，要采取的步骤措施等，都要早打“小九九”，免得临时“抱佛脚”。然而，现在有一些机关干部对自己分管的工作缺乏预见性、心中无数，像算盘珠一样，完全听任领导的摆布，拨一拨、动一动，离开了领导的“吩咐”，就感到无所事事。这种靠领导定计划，让领导给自己当“外脑”的做法是不可取的。

四是提高计划能力。也许有人说，有个“小九九”还不容易，无非是对自己分管的工作年有规划、季有打算、月有安排，总体目标设想挂在墙上，每天要办的事写在本子上，“小九九”就有了。事情并非如此简单。现在常见的情况是，在许多同志那里，煞费苦心盘算的“小九九”，

并不能成为指导工作的“如意算盘”。究其原因，或是计划安排不符合实际，或是适应不了变化了的情况。所以，如何把计划安排得科学、合理、可行，也是值得研究的一门学问。要提高计划能力、计划水平，要多学习一些现代科学知识。如运筹学、系统论、控制论、现代管理学等，了解、涉猎这些知识越多，计划安排工作的思路就会越开阔，就越发有得心应手之感。同时，要勤思考一些工作中的问题。勤于思考应该是机关干部的一项重要任务。勤于思考问题对于机关干部来说，如同工人做工、农民种地一样，是本职工作、分内之事，如果当一名机关干部却不愿动脑筋，应当说是一种失职行为，做思想懒汉是会受到责备的。勤于思考是认识客观规律的必由之路，是理论联系实际的重要环节，“勤思索，计划明，工作活”，这是许多同志的经验之谈。

（四）依法办事

提高法治思维和依法办事能力是时代的新要求，对机关干部的素质和能力提出了新要求。

一是要有法治思维。法治思维是基于法治的固有特性和对法治的信念来认识事物、判断是非、解决问题的思维方式，是一种合法性思维、程序思维、权利思维。依法办事则是运用法治思维和法治方式深化改革、推动发展、化解矛盾、维护稳定。当前，一些机关干部依法办事观念不强、能力不足，运用法治思维和法治方式管理经济社会事务水平不高，存在有法不依、执法不严、违法不究甚至权钱交易、徇私枉法等问题。

二是遵守法律法规。我国是社会主义法治国家，机关干部必须依法办事。法律制度是国民意志的统一体现，是维系现代社会秩序的基本规则。“有其法者，尤贵有其人”，法律要靠人执行。机关干部的一言一行对本地区、本部门、本单位的影响极深。他们是否遵守法律法规办事，关系到法律的实施效果。如果不懂法，不具备与其地位相应的法制观念、法律意识，就很难做到依法执政、依法行政。政府能否自觉依法行政，严格依法办事，直接影响到宪法和法律的尊严、权威，直接关系到依法治国基本方略能否顺利实施，关系到建设社会主义法治国家的宏伟目标能否顺利实现。

三是依法办事。机关干部或多或少地都有一定的权力，更要以“依法办事”作为行为准则，做到有法必依。机关干部要带头遵守法律，不得违法行使权力，更不能以言代法、以权压法、徇私枉法。要坚持公众

参与、专家论证、风险评估、合法性审查、集体讨论决定的行政决策程序。

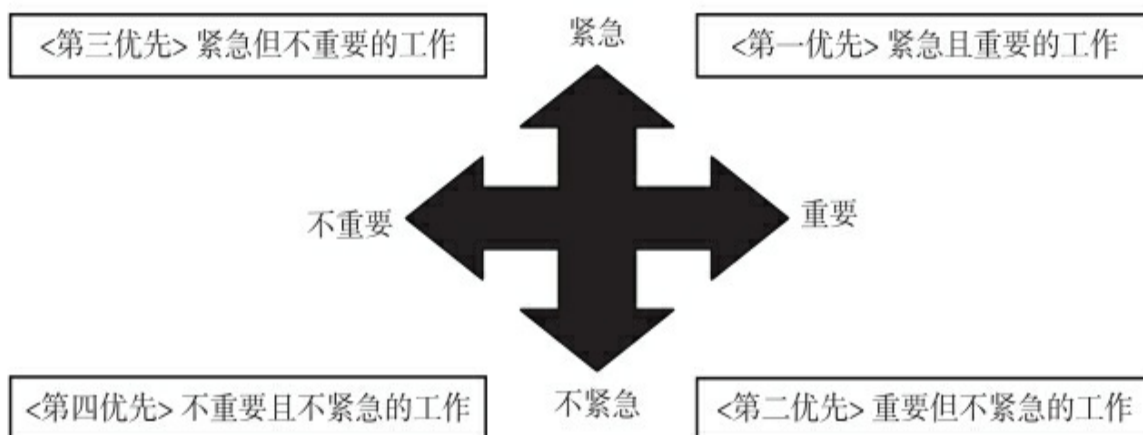
（五）按次序办事

科学地排定工作次序，才能提高办事效率。

一般说来，机关干部每天都要面对着许多头绪纷繁的工作。如果不能科学地排定工作次序，就会影响工作效率，从而影响工作的落实。

应该认识到，工作虽然头绪纷繁，但它们的分量是不同的，有轻有重，有缓有急。因此，要根据实际情况，区分轻重缓急，排定科学的工作次序，以便使用最佳的时间处理最重要的事情。

实践中，人们认为，以下的办事次序是一个比较好的选择：



日常工作四象限坐标图

根据四象限法则，日常工作有四种类型：

一是重要且紧急的事，是第一优先要办的事。二是重要但不紧急的事，是第二优先要办的事。

三是紧急但不重要的事，是第三优先要办的事。

四是不紧急也不重要的事，是第四优先要办的事。

我们很多人往往把50%~60%的时间放在了处理紧急但不重要的工

作上，而重要但不紧急的工作却用的时间很少。第二象限重要但不紧急的工作包括问题的发掘与预防、持续学习、关于团队的建设、真正有效的授权、确定自己的个人使命、长期的职业生涯规划、个人使命等。

如何管理好时间，调整好自己的工作时间安排，把尽量多的时间用在重要但不紧急的工作上，效率大师艾维利提出了“6点优先工作制”的方法。具体操作方法是每天早晨上班前，写下今天要做的全部事情；按事情的重要顺序，分别从“1”到“6”标出六件最重要的事情；每天一开始，全力以赴做标号为“1”的事情，直到它被完成或被完全准备好，然后再全力以赴做标号为“2”的事情，依此类推。艾维利认为，一般情况下，如果一个人每天都能全力以赴地完成6件最重要的大事，那么他一定是一位高效率人士。

此外，也可设定不被干扰的时间。我们往往会有这样的抱怨，每天似乎都很忙碌，一年到头作总结的时候，却发现自己一年似乎什么都没有做，一年都没啥进步。自己每天就像陀螺似的在旋转，很少静下心来考虑考虑自己的工作。也有的人经常抱怨，在做一些重要工作时，因为时常被别的事情打断，而难以高质量地完成。我们建议采用的方法是每天固定拿出一段时间来，可以是早上或晚上，为自己设定一段不被干扰的时间，一方面可以静下心来集中做一些工作；另一方面也可以静下心来自我反思并调整自己第二天的时间安排。

也可以设定小的时间表，改变拖沓的习惯。就是在做某项工作时，为自己设定一个时间，比如写一篇稿子或一篇汇报，为自己设定半个小时或一个小时，然后用倒计时的方式，开始工作。这样，你会发现比平时做同样的工作，节省不少时间，原先写报告前的各种情绪预备工作等全部简化了，工作效率大大提高。当然，改变时间管理的技巧还有很多，比如使用outlook（微软办公软件套装的组件之一）里面的日历、目标分解法、下决心一次性把事情做好、利用碎片化时间、挑战“快文化”等。

五、办事的习惯

机关干部办事，要养成良好的习惯。这样才能产生事半功倍的效果。

（一）有了任务要马上去做

有人曾向一位企业老总请教“成功的秘诀”。这位老总告诉他：“现在就做。”要有效地落实，“现在就做”也是一个非常重要的秘诀。有了任务马上去做，而不是去拖延，去等待，是提升落实效率的重要方法。有人说，栽一棵树的最好时间是20年前，第二个最好的时间是现在。

工作任务的落实是干出来的，而不是等出来的。有这样一个故事：有三只青蛙掉进了鲜奶桶中，第一只青蛙说：“这是神的意志。”于是，它盘起后腿，一动不动，静静地等待着。第二只青蛙说：“这桶太深，没有希望出去了。”于是，它在绝望中慢慢死去。第三只青蛙说：“尽管掉到鲜奶桶里，可我的后腿还能动。”于是，它奋力地往上跳起来。它一边在奶里划，一边跳，慢慢地，它觉得自己的后腿碰上了硬硬的东西，原来是鲜奶在青蛙后腿的搅拌下，渐渐地变成奶油了。凭着奶油的支撑，第三只青蛙跳出了奶桶。

第一只和第二只青蛙都是坐以待毙，而第三只青蛙凭着自己的努力，跳出了奶桶。这就是行动和不行动的最本质区别。

如果我们接受了一项工作任务，并且认准了它是一项有益的工作，我们就应该马上着手去做。

（二）第一次就把事情做对

“第一次就把事情做对”这个概念最早是由著名管理学家克劳士比提出来的。这一概念是他著名的“零缺陷”管理理论的精髓。

所谓“第一次就把事情做对”，简单说来，就是第一次就把事情做得符合要求。

第一次就把事情做对，不仅可以有效地减少做错工作所带来的成本损失，还可以有效地避免浪费时间，提高落实工作任务的效率。

在一次工程施工中，师傅们正在紧张地进行着工作。这时，有一位师傅需要一把扳手。他便对身边的小徒弟说：“去，拿一把扳手来。”

小徒弟飞快地跑去。师傅等了好长时间，才见小徒弟气喘吁吁地跑回来，拿回一把巨大的扳手说：“扳手拿来了，真难找！”

师傅一看，却发现这并不是他需要的扳手。于是，他生气地说：“谁让你拿这么大的扳手呀？”

小徒弟没有说话，但是显得很委屈。这时，师傅才发现，自己叫徒弟拿扳手的时候，并没有告诉徒弟自己需要多大的扳手，也没有告诉徒弟到哪里去找这样的扳手。自己以为徒弟应该知道这些，可实际上徒弟并不知道。师傅明白了：发生问题的根源在自己，因为他并没有明确告诉徒弟做这项事情的具体要求和途径。

第二次，师傅明确地告诉徒弟，到某一库房的某个位置，拿一个多大尺码的扳手。

这次，没过多久，小徒弟就把他想要的那个扳手拿回来了。

工作中，小事、中事、大事都有，为提高处理问题的效率，作为机关干部，应该树立“第一次做对”“一次完成”的意识。

（三）把要事优先

时下，机关事务繁忙，许多机关干部一天到晚忙得一塌糊涂。其实，只要采取要事优先的方法，就能解决好这一问题。

一要审视自身做事的习惯次序。采取要事优先的方法，首先要审视一下自身做事情的习惯次序。一般说来，人们做事情，常常习惯于按照下面的准则来决定哪件事情在先，哪件事情在后。

（1）先做喜欢做的事，再做不喜欢做的事。

（2）先做熟悉的事，再做不熟悉的事。

（3）先做容易做的事，再做难做的事。

（4）先做只需花费少量时间即可做好的事，再做需要花费大量时

间才能做好的事。

（5）先处理资料齐全的事，再处理资料不齐全的事。

（6）先做排定时间的事，再做未排定时间的事。

（7）先做经过筹划的事，再做未经筹划的事。

（8）先做别人的事，再做自己的事。

（9）先做紧迫的事，再做不紧要的事。

（10）先做有趣的事，再做枯燥的事。

（11）先做易于完成的整件事或易于告一段落的事，再做难以完成的整件事或难以告一段落的事。

（12）先做自己所尊敬的人或与自己有密切的利害关系的人所拜托的事，再做自己所不尊敬的人或与自己没有密切的利害关系的人所拜托的事。

（13）先做已发生的事，后做未发生的事。

这些做事的准则，可以说，基本上是不符合有效时间管理要求的。

二要编排好做事次序。做事次序的要义，是按“轻重缓急”办事。但是，许多人在编排做事次序时，却常常只考虑“缓急”，而忽视“轻重”。结果，使自己成了“急救队员”。虽然救了急，但是却使一些重要的事情束之高阁。在编列做事次序时，正确的做法，应该是先考虑事情的“轻重”，再考虑事情的“缓急”。“轻重”的判断依据，是对需要落实的工作目标的贡献大小。贡献大，程度就重；贡献小，程度就轻。

三要把主要精力用在关键问题上。把握了编列做事次序的要义，我们在工作中，就要分清问题的轻重缓急。要搞清楚什么是重要的，什么是可以舍弃的；什么是紧迫的，什么是可以暂缓的，将主要精力用在关键的问题上。也就是说，去做“重要而紧迫的事情”。

（四）把简单的事情做好

海尔总裁张瑞敏经常对员工说这样一句话：“什么叫作不简单？能够把简单的事情天天做好就是不简单。什么叫作不容易？大家公认的非常容易的事情，能够非常认真地做好它，就是不容易。”话虽朴实通俗，但蕴含的哲理很深。

把简单的事情做好，需要强烈的事业心。一个人能否把自己的本职工作做好，不在于工作的简单与复杂、事情的大与小，关键取决于对待工作有没有事业心和责任感。事业心强了，责任感有了，再复杂的工作也能把它做好。反之，即使是举手之劳的小事，也可能做不好。北京的公交车售票员李素丽，上海的水电修理工徐虎，他们做的都不是惊天动地的大事，但他们心中时刻有帮助乘客和居民排忧解难的责任感，所以虽在平凡的工作岗位上，但能日复一日地把别人看似简单的工作做得不简单。

把简单的事情做好，需要持久的耐心。做好简单的小事，要有吃苦的思想准备，更要有精雕细刻的耐心，不怕反复，经得起磨砺。拿破仑曾经说过：“胜利将由最有耐力的人获得。”有些简单的事情在完成的过程中，不会像想象中那样能一蹴而就，它需要一个环节一个环节地去落实，一步一步地去完成，有时甚至需要反复好几次才能完成。这就需要有“咬定青山不放松”的韧劲，需要有“不厌其小、不厌其简、不厌其碎”的耐心，需要有滴水穿石始终如一的恒心。那种认为事情简单就可以走捷径、打折扣，用马虎的态度去应付是不可能做好的。

把简单的事情做好，需要非常细心。古人云：“天下之大事，必作于细。”唯物辩证法告诉我们，任何事物都是互相联系、发展变化的。小联系着大，小节连着大节。有些简单的小事，虽然不起眼，但如果有一个细节出现了疏漏，就可能变成牵扯全局的大事。只有努力在小事中发现不小的苗头，以严谨细致的作风、认真细心的态度，脚踏实地、一步一个脚印把每个细节做好了，才能够成就大事。

把简单的事情做好，还需要一颗平常心。简单的小事，大都不起眼，不容易引起人们的注意，也不容易引起轰动效应。在长期坚持的过程中，因为反复地做一件事，心理上还容易产生麻痹、厌烦、浮躁的情绪。这就要求我们，要耐得住寂寞，经得起诱惑，守得住清贫，扛得住干扰，不为名利所累，不为职位所困，始终保持一颗平常心。不管外界怎样变化，都不放松自我要求，始终坚持工作的高标准。

（五）办事精益求精

机关干部做任何工作都要追求精益求精，办事也是如此。

多年前，有位年轻人来到一家著名的酒店当服务员。这是他涉世之初的第一份工作，因此他很激动，暗下决心：一定要干出个样子来，不辜负父母的期望。

但让他没有料到的是：在新人受训期间，上司竟然安排他去洗马桶！并要求他必须把马桶洗得光洁如新！

面对着马桶，他心灰意冷。这时，同单位的一位前辈来到了他的面前。她什么话也没说，只是亲自洗马桶给他看。等到马桶洗干净了，她从马桶里盛了一杯水，当着他的面一饮而尽！

这位前辈用实际行动告诉他：经她洗过的马桶，不仅外表光洁如新，里面的水也是干干净净的。

前辈的示范给他树立了好的榜样，从此他安心洗马桶，而且将工作做得无可挑剔：他也可以当着别人的面，从自己洗过的马桶里盛一杯水，眉头不皱一下地喝下去。后来，这位年轻人成了世界旅馆业大王。他就是康拉德·N.希尔顿。

马桶擦得干净到里面的水都能喝的程度，追求的就是“精益求精”。我们无论做任何工作，都应该有这种“擦马桶”的精神，追求精益求精。

追求精益求精，要克服马虎轻率的毛病。有的机关干部不能很好地落实工作责任，并非是他不想落实，而是他患有马虎轻率的毛病。做事马马虎虎不认真，处理问题轻率大意不慎重，就可能导致灾难，酿成大祸。

追求精益求精，要防止虎头蛇尾的做法。有的机关干部能力很强，但不能很好地落实组织所下达的工作任务。究其原因，主要是他们做事总是虎头蛇尾。工作开始时，热情百倍，干劲十足，但是工作持续一段时间，尤其是遭遇到困难或挫折之后，则热情逐渐减弱，干劲逐渐消减。

（六）办事前预防差错

为了避免问题的发生，我们在办事的时候，有以下几点需要注意。

要选择最佳方案。不管大事小事，办的时候，都应做个方案。小事有个“腹案”即可，大事不妨在纸上列几个方案，反复进行比较，从中选择最佳的方案。

要下好三步棋。当方案定下之后，该方案每一步怎么走，像下棋一样，起码要考虑三步，不能“骑驴看唱本——走着瞧”。这样稍有不慎，就可能出问题。

要从最坏处着想。办事前，对所办事情的结局要有所考虑，分析几种可能，找出最坏的一种，再回过头来看“开始”和“过程”中的每一环节上如何避免。实践证明，不想到事情的“后果”，“开始”和“过程”中很难做到谨慎从事，按章办事。例如，人们开车，就要想到可能会出车祸，从而提醒自己不酗酒，不开“英雄”车，遇到紧急情况时怎么处置等。

要订好“堵漏”措施。针对办事过程中可能出现的问题，事先订好堵漏措施，以免措手不及。当然，在很多情况下，“计划赶不上变化”，情况发生变化后，原来的措施很可能用不上了，还要临时采取对策。但实践证明，有无堵漏措施大不一样。有了措施，起码在出事后精神上就不紧张。即使还需制定新的措施，有原来的措施做基础，新措施也便于制定。

要留好“预备队”。我们办事和打仗一样，总有一些不可知因素。因此，事先要在人力、物力、时间等方面，留好“预备队”，以备急用，就像汽车一样，总是拉着一个“备胎”。

要防患于未然。在办事过程中，发现问题的苗头，就要立即采取措施，把隐患消灭在萌芽之中，就像开车一样，发现刹车不灵，马上停车检修。如果凑合着开，十有八九要出问题。做“防患于未然”的工作，往往因为看不出“成绩”，而被人们所忽视。实际上，只有防患于未然，才能使事情顺利地完成。从补事术来说，防患于未然是最高明的一种。

六、办事的细节

机关工作无小事，事事连政治。作为一名机关干部，要想在工作中表现得比别人优秀，就必须养成关注细节的习惯，舍得花气力做好每一件小事。小事成就大事，细节决定成败。

（一）天下大事，必作于细

老子曾说：“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。”

我们每一个人都想干一番大事，这很好。但光想法大不行，光气势大也不行。要把干大事的愿望变成干大事的现实，就必须“做于细”。

失之于细，就失之于实；失之于细，就失之于效。再宏伟的目标，再宏大的工程，如果不抓细节、不积小微，那也只能是海市蜃楼，水中明月，中看不中用。

做于细，首要的一点就是抓具体。任何事情都是由许多具体要素构成的，这个特性决定了干事业就是抓具体。具体了才能突破，具体了才能深入，具体了才能落实。假如说好思路是一个“面”，那么抓具体就是一个“点”，面上的要求只有化为点上的要求，才能求得实效。因此，无论干什么事情，都要弄清具体情况、研究具体办法、观察具体变化、解决具体问题。抓什么、怎么抓、谁去抓、抓到哪一步，任务要具体、措施要具体、责任要具体。我们工作中所谓的很多难事，往往不是因为事情本身有多难，而是因为如果没有具体抓才感觉到难。虚泛化的坐而论道，粗放化的浅尝辄止，一般化的得过且过，要是以这样的作风去干事，不难才怪。

做于细，关键的一点就是要有抓手。抓手，其实就是工作的切入点和着力点，是工作细化的一个主要特征。任何一项工作，如果没有抓手，就容易胡子眉毛一把抓，就容易出现这样那样的形式主义。百尺竿头，是要靠抓手一尺一尺爬上去的。

天下大事必做于细。做于细，不仅是一种做事的方法，更是一份责任。任何一点小矛盾都可能引发大问题，工作上的细心、细致、细化显得特别重要。做到了这一点，才会事业有成；做不到这一点，必然一事无成。

（二）细节决定成败

细节决定成败，是时下很流行的一句话。机关工作像其他工作一样，只有注重细节，才会不放松标准，也只有注意到问题的细节，才会使自己的思考更加全面，不犯错误，保证工作顺利达到预期目标。其实人与人之间在智力和体力上的差距并不像想象中那么大。但为什么同样的事情两个人做会出现不同的效果呢？原因往往就在于一些细节上的功夫。不把细节当回事的人，对工作就会缺乏认真态度，对工作任务也只能是敷衍了事。只有从小事、从细节入手开展自己的事业，才会在日积月累中将自己塑造成一个受人欢迎、有决断能力的优秀机关干部。那么，机关干部究竟应注意哪些小事和细节呢？应当说，它几乎覆盖了机关干部的一切活动，渗透在机关干部日常工作、学习和生活的一言一行当中。比如，坚持在背后说别人的好话，更能体现你的胸怀和诚实；说话时最好善于用“我们”来制造彼此间的共同意识，使用“我”字频率高的人一般不大受欢迎；有人在你面前说别人的坏话时，你最好不要插嘴；不是你的功劳，千万不要占有它。

（三）小事不可小看，细节彰显魅力

伟大来自于平凡，我们每天所做的事，很多都是一些所谓平凡的小事。然而，一个人有了再宏伟远大的理想，如果没有严格认真的细节执行，也是难以成为现实。“泰山不拒细壤，故能成其高；江海不择细流，故能就其深。”所以，要记住大礼不辞小让，细节决定成败。

也许有人会说，日常做事，做到99分就很不错了，何必再花大力气做到100分呢？但所谓“千里之堤，溃于蚁穴”，你把一切都做得很好，就留下这么一个瑕疵，可能最后要你命的就是这个毫不起眼的瑕疵。

做事就好比烧开水，99℃就是99℃，如果不再加温，水是永远不能烧开的。所以我们只有烧好每一个平凡的1℃，在细节上精益求精，才能真正达到沸腾的效果。

小事不可小看，细节彰显魅力。当我们学习时，要注意知识中的细节；当我们集中精力，想在平凡的岗位上创造更大的价值时，就要心思细腻，从点滴做起，以认真的态度做好工作岗位上的每一件小事，以认真负责、追求完美的心态对待每个细节。

（四）做得了小事，才能做大事

在机关，有些职位是需要每天处理大事的，大事关乎全局形势变化，需要的是最有能力的人——领导或业务骨干来担当。但是就算一把手，也不可能完全抓大放小，甚至有时候，他们需要从更多的小事中来探索可以让大事继续进行的根据。还有很多职位，它们的功能就在于协助其他职位完成各种各样琐碎但又非常具体的工作。另有一些职位的设定，本来就是用以担负机关最为重要的职责，目标就是那些大事，任务就是完成那些大事。但是，越是这样重要的职位，越是这样重要的工作者，当领导安排你一些小事的时候，应该越发注重并认真完成，因为需要完成的小事，尽管它“小”，“小”的背后所隐藏的“大”的意义，可能是你一时还没考虑清楚或忽略掉的。

因此，机关能够发挥职能、正常运营、健康发展，无不需要机关干部每天完成大大小小各种事务，成功不是只在大事上成功，而是大事和小事都成功，才能真正达到成功。

七、办事的分寸

分寸，是办事的分水岭。如何把握好办事的分寸，大有学问。

（一）因事制宜

事情有大有小，有轻有重，是放弃西瓜捡芝麻，还是丢掉芝麻捡西瓜，这既可能涉及自身的利益，又涉及他人的利益，甚至还关乎全局。所以，在面对这样选择时，我们就要学会掂量一下事情的分量，尽量采用舍小取大、弃轻取重的处理原则。这样，虽然丢掉了小利，但所换取的可能就是大利或大义。在机关工作的同志，尤其要懂得这个原则。

我们来看一个大家都听说过的故事。

蔺相如是战国后期赵国人，他本是赵国宦者令缪贤的门客，在完璧归赵、渑池之会后，一跃成为赵国的上卿。

廉颇是赵国上卿，多有战功，威震诸侯。蔺相如却后来居上，使廉颇很恼火，他想：我乃赵国之大将，身经百战，出生入死，有攻城野战之大功，你蔺相如不过动动三寸不烂之舌，竟位居我上，实在令人接受不了。他气愤地说：“我见相如，必辱之。”从此以后，每逢上朝时，蔺相如为了避免与廉颇争先后，总是称病不往。

有一次蔺相如和门客一起出门，老远望见廉颇迎面而来，连忙让手下人回转车子躲避开。门客见状，对蔺相如说：“我们跟随先生，不过是仰慕先生的高风亮节。现在，您与廉颇将军地位相同，而您见了他就像老鼠见猫一样，就是一般人这样做也太丢身份了，何况一个身为将相的人呢！连我们跟着先生也觉得丢人。”蔺相如问：“你们嫌我胆小，你们说廉将军和秦王相比，哪个厉害！”门客答道：“秦王厉害。”蔺相如说：“既是秦王厉害，我都敢在朝廷上呵斥他，侮辱他的大臣们。难道我连秦王都不怕，却单单怕廉将军吗？”蔺相如接着说：“我想强秦不敢发兵攻打赵国，是因为我和廉将军在位。如果我们二人争闹起来，势必不能并存。我之所以这样做，是把国家利益放在前头，把个人的事放在后头啊！”门客恍然大悟。廉颇闻之，深感内疚，于是负荆请罪与蔺相如结为“刎颈之交”，演出一幕千古流芳的“将相和”。

蔺相如之所以能千古流芳，就在于他能忍小辱而顾全国家大义，对

事情的分量把握得好。赵国之所以不被他国欺负，就是因为有将相文武二人的威势。可见，把握好处理事情的分寸，不仅利于人际关系的和谐，对集体对国家也是有利的。

办任何事情都有个轻重缓急之分，有的事发生后，须马上处理，延误了时间就可能与预期目标相悖离。有些人际关系的处理，发生之时，立即解决，可能会火上浇油，使事态发展愈严重，而冷却几日，使当事人恢复理智以后再处理，就可能会大事化小，小事化了。所以，处理事情，掌握处理的火候，对事情的成败至关重要。像前面所说的“将相和”的历史故事，如果蔺相如在廉颇气势汹汹之时，去找他解释，与他论理，即便和颜悦色，平心静气，廉颇可能一句也听不进去。这样不但不利于解决矛盾，反而极有可能引起新的冲突，使事态扩大，对彼此都不利。

为掌握解决冲突的“火候”，有人找到了一种“百分之十法”，即事情发生后，再等百分之十的时间。这百分之十的时间，会给你的朋友或对方思考的余地，他们会因说出的不当言论，办过的错事向你道歉；这百分之十的时间，也使你有更清醒的头脑，而不至于在盛怒之下失去控制。

办事要把握进退的分寸。在机关工作，毕竟不是独来独往。因而，我们在处理事情的过程中，必须全盘衡量，把握分寸，协调好各方面的利害关系。

（二）因人制宜

在机关，办事要学会因人制宜，根据不同的对象来选择不同的说话方式与办事手段。

记得毛泽东同志曾说过：“射箭要看靶子，弹琴要看听众，写文章、做演说倒可以不看读者，不看听众吗？”办事也是如此，至少要分析对方的几种状况：心理、性别、年龄、文化、职位等，如果不看对象，不分青红皂白，就难免会冒犯人家，从而事与愿违。

宋朝知益州的张咏，听说寇准当上了宰相，对其部下说：“寇准奇才，惜学术不足尔。”这句话一语中的。张咏与寇准是多年的至交，他很想找个机会劝劝老朋友多读些书。因为身为宰相，关系到天下的兴衰，学问理应更多些。

恰巧时隔不久，寇准因事来到陕西，刚刚卸任的张咏也从成都来到这里。老友相会，格外高兴，寇准设宴款待。在郊外送别临分手时，寇准问张咏：“何以教准？”张咏对此早有所考虑，正想趁机劝寇公多读书。可是又一琢磨，寇准已是堂堂的宰相，居一人之下，万人之上，怎么好直截了当地说他没学问呢？张咏略微沉吟了一下，慢条斯理地说了一句：“《霍光传》不可不读。”当时寇准弄不明白张咏这话是什么意思，可是老友不愿就此多说一句，言讫而别。回去后，寇准赶紧找出《汉书·霍光传》，他从头仔细阅读，当他读到“光不学亡术，暗于大理”时，恍然大悟，自言自语地说：“此张公谓我矣！”（这大概就是张咏要对我说的话啊！）是啊，当年霍光任过大司马、大将军要职，地位相当于宋朝的宰相，他辅佐汉朝立有大功，但是居功自傲，不好学习，不明事理。这与寇准有某些相似之处。因此寇准读了《霍光传》，很快明白了张咏的用意，感到从中受益匪浅。

寇准是北宋著名的政治家，为人刚毅正直，思维敏捷，张咏称赞他为当世“奇才”。所谓“学术不足”，是指寇准不大注重学习，知识面不宽，这就会极大地限制寇准才能的发挥，因此，张咏要劝寇准多读书的意思既客观又中肯。然而说得太直，对于刚刚当上宰相的寇准来说，面子上不好看，而且传出去还影响其形象。张咏知道寇准是个聪明人，给了一句“《霍光传》不可不读”的赠言让其自悟，何等婉转曲折，而“不学无术”这个连常人都难以接受的批评，通过教读《霍光传》的委婉方式，使当朝宰相也愉快地接受了。

因而，办事因人制宜，就是要分清对方是什么样的人，是要阴阳脸的人，还是性情傲慢的人；是私心较重的人，还是性格暴躁的人；是性格冷淡的人，还是爱钻“牛角尖”的人，一定要分清楚，做到有的放矢。

（三）因己制宜

古希腊的哲人苏格拉底说：要认识你自己。其实，人活在这个世界上，就是一点一点认识自己的过程。人不仅要发展自己的潜能，也应该发现自身的不能。只有更好地认清自身的局限，才能对自身的能力做出正确的评价，做到有“自知之明”。

常言说，“有多大的能力，端多大的饭碗”，“七分人办不了八分事”。可见，一个人在准备办一件事时，必须衡量自己的办事能力，要量力而行。

每个人在社会上的角色不同，社会分工也不同，农民种地，工人做工，教师教书，不同角色承载着不同的义务。

不论做什么事情，我们都必须认清自己的身份、地位，看自己能办多大的事，采取什么样的方法和途径才合适。心里有了这个谱，办事才会更有针对性、分寸感，自然地就会减少许多不必要的麻烦与障碍，就更容易办好事。同时你的办事能力也会提高。

此外，也要学会根据自己的性格办事。性格是指人对现实中客观事物经常的稳定的态度，以及与之相应的习惯化了的行为方式。比如说，有的人小心谨慎，有的人敢拼敢闯。小心谨慎与敢拼敢闯就是两种截然不同的习惯化了的行为方式。人们根据他们这些外现出来的习惯化了的特征来区别这两种人的性格。

性格一般来讲是很难改变的，诚实的人很多时候都很诚实，他也推想别人诚实。我们要依据自己的性格去办自己能办的事，这样才能提高自己办事的成功率。

（四）因时制宜

办事要因时制宜，是指办事的方式方法要根据不同时期的实际情况，进行相应的调整，才能顺利地办事。

因时制宜去办事，要学会见机行事，看具体情况说话办事，随机应变。

也就是说，办事不要墨守成规，要从变化的角度来考虑。如果依然按照过去的眼光、想法、办法来处理，必然失败。

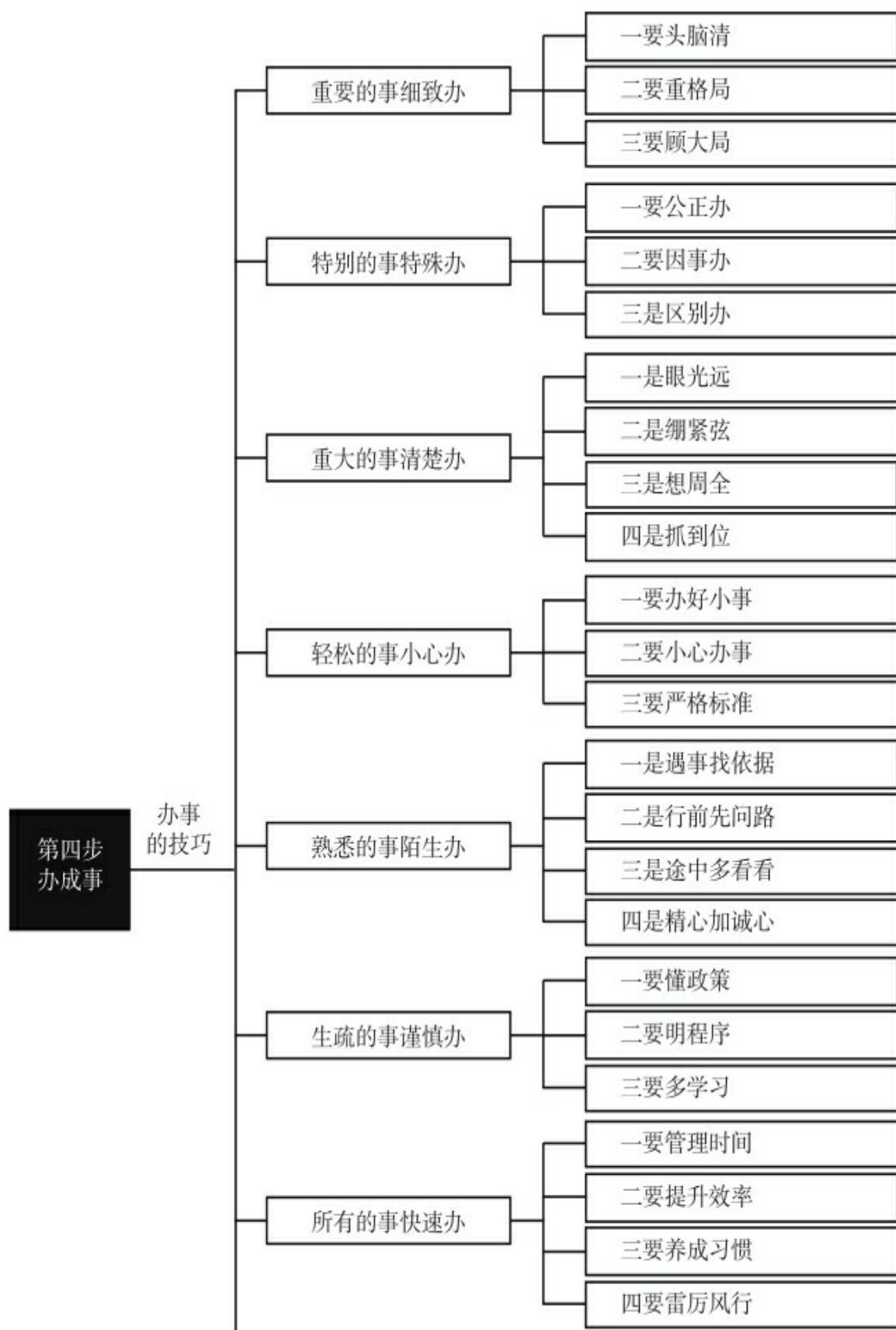
（五）因地制宜

因地制宜的“地”包括的内容很多，如社会环境、地域环境、人际环境、办事的场合，等等。为人处世没有一成不变的规律，必须根据环境等各要素的变化，随时调整自己的办事方法以及言行举止，这样才能办好事。

在这个世界上，一个人的工作环境与家庭环境都是不可或缺的。从这个环境走到那个环境，你必须完成好角色变换，才能与人和谐相处，

才能与人共事和办事。

第4步 办成事——办事的技巧



第四步 办成事

办事 的技巧



如果说，善于谋事，有办事的能力，只是停留在“知”的层次上，那么，做事、成事才能把“知”落实到“行”这一层面。只有把事办成，才能达到“知行合一”，才能真正体现出机关干部的能力和水平。习近平总书记指出“空谈误国，实干兴邦”，必须坚持把能不能成事、能成多大的事作为衡量干部现实成绩和培养潜力的重要标准。

一、重要的事细致办

天下大事，必作于细。机关干部在承办重大事情的时候，一定要心细如发，一丝不苟。

人们常说，“吕端大事不糊涂”，指的是宋太宗时的宰相吕端处置大事非常细致。

当时，宋太宗病危，内侍王继恩等忌恨太子赵恒（即后来的真宗）英明过人，就私下里同参知政事李昌龄等密谋废掉赵恒，另立楚王赵元佐为皇位继承人。吕端到宫禁中去探问皇帝的病情，发现太子不在皇帝身边，马上在笏上写了“病危”二字，命令自己身边可靠的官员请太子立刻入宫伺候，使王继恩等人的阴谋一时难以得逞。

太宗死后，李皇后叫王继恩召吕端进宫。吕端预料皇位的继承人要发生变化，马上哄骗王继恩，让他领着进书阁检查太宗生前亲笔书写的册立太子的诏书，然后顺势把王继恩锁在阁内，使他一时不能出来，这才入宫。皇后说：“皇帝已经去世，立太子应立长子，这是理所当然的事。”吕端说：“先帝立太子，才刚刚一年。现在天子刚刚离去，难道马上就违抗天子的命令吗？”皇后被问得哑口无言，只好拥戴太子继承皇位。真宗举行登基仪式，座位前垂着帘帟，接受群臣朝拜。吕端平静地站在殿下，先不拜天子，而是请求天子卷起帘帟，他上前仔细看过，认清了确实是原太子，这才下台阶，带领群臣三跪九叩，高呼万岁。

接着，他又把那几个犯上作乱的分子发配到外地，彻底平息了这场争端，确保了大宋政权最高权力的顺利交接。

大事都是关系全局的重要事情。大事面前，稍有不慎就会带来不可估量的损失。所以，机关干部在大是大非面前，头脑要非常清楚，想得要非常细致，做得要非常周全，不能有半点儿大意与疏忽。

（一）头脑清

在重大问题的承办上经受住了考验，方能受得起重托，担得起大任。具体说，在处理领导十分关注的问题、群众十分敏感的问题、涉及党群关系和国际国内关系等事情上，一定要有如临深渊、如履薄冰的谨慎态度，办得有根有据，有章有法，有理有节，有始有终。

（二）重格局

曾国藩说：“谋大事者首重格局。”做事，最忌讳畏畏缩缩，胸中没有格局，走一步算一步。“坐拥云起处，心容大江流。”只有站得更高，看得更远，才能做得更大。因而，我们在工作中必须有全局意识。只知埋头苦干是远远不够的。这是一个激扬创新的时代，不能永远指望有引路人帮你规划前途、设立路标。真正优秀的人要走一步看三步，能够长远规划，高瞻远瞩，这样才能走在时代的最前沿。

（三）顾大局

我们想要办好大事，做好重要的事，赢得人心，就要讲大局、懂大局和谋大局，想问题、办事情，都以集体利益为重，一切从大局出发。顾全大局是集体主义思想的核心表现。有了服从和服务于大局的意识，才能借团队之力，迎来成功，才不会为了满足个人私欲，而破坏组织和谐、损害集体利益。如果私心太重，各行其是，各自为政，你争我斗，不仅增加了组织的内耗，使组织在解决内耗中失去发展良机，而且也影响了自己的学习和工作效率，从而错失良机，贻误发展。

二、特别的事特殊办

“特事”指的是“特别”的事情。可能是新出现的问题，过去没有遇见过，也可能是非解决不可，但现行的法规条文又没有明确规范的问题等等。也就是说，特事都是超常规的事情，按常规的办法办不了，办不好。这就需要在办事时灵活处置，用特别的措施、特别的手段来办理，即所谓“特殊情况特殊处理”。“特事特办”必须把握原则性与灵活性的高度统一。

（一）公正办

因为“特事”都是非常规的，“参照系”不足，全凭办事者“摸着石头过河”，有一定的风险。所以，办“特事”时，一定要出以公心，公正处事，慎重从事，不能打着“特办”的旗号，办那些不该办的事。说得直接一些，就是不能办损公肥私，损人利己，只对个人和小团体利益有好处的事。

（二）因事办

在遇到特别的事情时，要具体情况具体分析，一种方法不成，再换一种方法。对待不同的人、不同的事，要针对他们不同的特点，采取不同的办法。尤其是对于突如其来的变化，办事者要反应灵敏，及时准确地做出适当反应，根据不同的事情采取不同的对策。处理不同的事情采用不同的方法和技巧，灵活机动，因事制宜，才能把特别的事办好。

（三）变通办

许多事情从道理上讲好办，但真正操作起来却不那么简单。比如，领导有时交办一些公私兼顾的事或纯粹的私事，有些可以去办，有些涉及原则问题不好办、不能办。对有违规嫌疑的特殊事情，不能搞“上有政策下有对策”、以打“擦边球”的方式去办，也不能以各种名义进行“变通”去办。但也不要生硬回绝领导，而应区别对待，对其中不违背原则的，可以剥离出来，慎重去办；对于涉及违反政策规定的事情，应及时提醒领导，使他主动放弃这种打算。尤其在当前新的形势下，更要坚持原则，决不能糊涂办事，违规办事。

三、重大的事清楚办

机关干部要增强把握大势、纵观全局的能力，集中精力抓大事、谋大事、成大事。要抓具体，但不能陷于具体，否则，若天天忙于“头痛医头、脚痛医脚”的救火队式的工作，就容易陷入事务主义的泥潭，最终将一事无成，碌碌无为。

在重大事情面前，要做到以下几点。

（一）眼光远

这里说的眼光，就是敏锐的政治眼光、宽广的世界眼光、深邃的全局眼光、辩证的哲学眼光、睿智的战略眼光。在重大的事情处理上，尤其需要这“五种眼光”，登高望远，才不会短视、近视，不会散光、模糊，也才能透过现象看本质。机关工作千头万绪，要做到抓重大的事，必须强化大局意识和战略意识，开阔眼界，立足全局，通盘透视，善于从形势的发展变化中敏锐把握工作大势，善于从工作的发展态势中准确把握工作重心，善于从繁杂的头绪中清醒把握工作重点，切实认清全局，抓住大事，防止大小不分陷于具体事务。

（二）绷紧弦

遇事要有如临深渊、如履薄冰的心理状态。尤其对重大的事情要想清楚，头脑中始终要有“讲政治”这根弦，严格按程序去办。

（三）想周全

对全局性的大事，一定要见事早、想在前，超前思考研究，超前分析预测，超前运筹谋划，及时形成思路、拿出对策、提出建议，切实抓住机遇，抢占先机，增强工作主动性、前瞻性、预见性，防止反应迟钝、工作被动。

（四）抓到位

重大的事一旦认准确定，就要紧紧围绕党委和领导的决策意图推进工作，精心筹划设计，周密部署安排，及时跟进指导，切实做到聚精会神，全力以赴，扭住不放，一抓到底，增强贯彻力执行力，确保抓出成

效、抓出质量，防止抓而不紧、抓而不实。

四、轻松的事小心办

工作中常常有这样的情况：一个会议上出现主席台座次没排好，有的领导的文件没送到位；一个材料写得很好，就是因为出了几个错别字，会让人感觉好像一盘菜吃出了苍蝇似的。可以说，一个会议的主持词，一个请示批复，一个情况报告，若出现错误，就会影响一个干部、一个部门甚至整个单位的形象。现实生活中，这样的教训很多。仔细想想，因小失大，真是得不偿失。

（一）办好小事

机关的编制是按职责、要求和任务而设置的，每一个部门都有相对独立的工作。无论是领导比较关注的中心工作、重点工作，还是经常性的业务工作，都是一个相互联系、密不可分的有机整体，哪一项工作都不能小看，哪一件事情都不能轻视。无数事实证明，机关工作无小事，小事办不好就是大事，会造成严重后果。

（二）小心办事

严格的制度规范、约定俗成的习惯等，是我们办事的依据。无论多么轻松的事，即使是办理小事，也不能掉以轻心，不能因事小而不讲制度，不能因事小而简化程序。小事并不等于简单。有些小事干起来非常麻烦，有时很小的一件事，需要返工好几次才能办成。有时事情不来便罢，一来就挤在一起，这件需要办，那件也要管。这个时候容易产生厌烦、浮躁情绪。所以，特别需要耐心和恒心，要不厌其小，不厌其碎，不厌其烦。

（三）严格标准

即使是轻松的容易办好的事，也要做成精品，做出境界。要准确领会上级精神和领导意图，准确上传下达，做到一丝不苟，一字不差。要务求时效。过了规定的时限，事办得再好，也没有意义了。对轻松的事，要雷厉风行，反应快，行动快，坚决在规定时间内时限完成。此外个别小事时间跨度大，久拖不决，要特别细心，不能忘事，更不能漏事。要始终关注事情的发展变化，什么时间办到哪一步，要心中有数，有头有尾，确保落实。

五、熟悉的事陌生办

这就是熟事生办。所谓“熟事生办”就是把熟悉的事情当作不熟悉的事情来认真对待，慎重办理。

这是因为，机关工作大都是常识性的、程序性的。但是许多事实证明，越是自己熟悉的事情，越容易产生麻痹心理。不少事情出纰漏，恰恰是因为对它太熟悉而掉以轻心所致。

俗话说“淹死会水的”“小水沟里翻大船”，就是警告人们对熟悉的事情千万不要大意，否则就要出问题。

机关干部不能凭想当然、凭自己丰富的想象去干一项工作。在办事时要注意三点。

（一）遇事找依据

标准是什么，要求是什么，政策有哪些变化，先把规矩找出来，特别是熟悉的工作也要查准弄清再办。机关干部经常参加有关会议或随首长出差，要围绕研究议题或调查内容，把相关资料汇集起来，必要时带上“老师”，首长提问时能一口清、一口准，增强说服力。

（二）行前先问路

要先把领导意图弄清楚，不能车已开动、上路了，还不知干什么去。掌握领导意图是做好工作的基本要求，意图清，才能方向明，思路才能对到点上。否则，糊里糊涂干，干得越多可能偏离越远。

（三）途中多看看

要经常抬头，盯住自己的目标，一步一步向前迈进；要经常回头，回头看看自己走过的路，有哪些成功经验，有哪些可吸取的教训，不断修正航向；要经常看看左邻右舍，自己脱离队伍没有，让自己始终在行进行列里。

（四）精心加诚心

精心就是精益求精做好自己的工作。再熟悉的事情，也要坚持高标准，不能粗枝大叶、马虎应付、自以为是、得过且过。诚心，就是真心实意、兢兢业业地工作。有位学者说过，“敬业需要注意两件事：即已着手之工作必须完成，已接受之事务必诚实为之”。不用心地干工作，再熟悉的也可能干不好。对此，我们一定要慎之、再慎之。

六、生疏的事谨慎办

这就是我们常说的“生事慎办”。每一个人都会遇到这种情况，你不可能老是在自己熟悉的领域打转转，总要有工作岗位和工作任务的转换，必然会面对陌生的事物。而一个人无论多么聪明，多么有才华，他的知识和本领也是有限的。所以，涉足陌生的领域，处理陌生的事情，应谨慎行事，切忌自负轻率，鲁莽冒失。

任何事情都有其内在的规律和要求，没有办过的不能自以为是，自作聪明，要以老实虚心的态度，慎重对待。

（一）懂政策

每项工作都有具体的政策、规定、要求，离开这些，工作就没有依据，就无法开展。机关干部对于政策问题，要做到熟悉本职的、掌握相关的、了解其他的，不能局限于某一个部门、某一项工作。在参与某一项工作之前，要抽出时间对相关政策、资料熟悉一下，有备无患，同时也有助于深入研究问题。把生疏的事做熟练，机关干部必须熟练掌握经常性的业务工作，否则就无法工作。碰到生疏的事或领导交办的未曾遇到的事，要认真对待。

一按程序。按程序办事是机关干部工作的重要经验。要熟悉岗位工作流程，碰到生疏的事，严格按程序和有关法律法规办事，该请示的请示，该报告的报告，决不能自以为是，想当然。

二看以往。许多事情在以前都出现过，只是自己没有处理这方面事情的经验，因此，碰到自己未处理过的事，可以看一看过去是怎么办的，碰到的事有什么新情况，可以怎样解决，然后提出切实可行的意见和建议。

三看领导，要认真领会领导意图，对弄不清的要想办法问清，不能似懂非懂，以致最后完成了不符合领导要求。

四要不怕反复。机关工作有许多是反反复复，很难一步到位的。特别是碰到生疏的事，更要多思多改，在反复中不断思索，不断修正，不断完善，反复推敲，反复提炼，制定切实可行的方案和措施，在反复中熟练，在反复中把事情做好做精。

（二）明程序

程序是科学，是规律。机关工作不能随心所欲，办任何一件事情，都按照程序来。该请示的问题绝不能自作主张，该坚持的顺序绝不能随意颠倒，该落实的步骤绝不能轻易省略。因此，在办事之前，对于这件事情的办事程序，一定要搞清楚，不能凭感觉或想当然办事，该请示的请示，该报告的报告。对于一些请示渠道、行文格式、规定也要弄明白。即使再陌生的事，只要一步步按程序办理，同样可以办好。比如，请示报告是机关工作最基本的程序，无论是上级交办的事情，还是按照职责应办的事情，该请示的要请示，该汇报的要汇报，该研究的要提交研究，不能擅作主张，随意处理。

（三）多学习

人最重要的是要有自知之明。有位哲人说过：“一个人最大的财富是内心拥有清醒的自我，认识自我是实现自我价值的第一条件。”做人做事，既不必妄自菲薄，也不能妄自尊大。“嘴勤不走冤枉路”，再生疏的事情，只要虚心学习，虚心求教，也是能办好的。机关干部一定要记住这一忠告：只要是不明确、不熟悉的工作，一定要下功夫搞明白，力求熟悉它、精通它。

七、所有的事快速办

我国自古就有“今日事今日毕”的格言。刘伯承元帅曾提出，机关人员要“案无积卷”“事不过夜”。他还把快速办事的要求具体化：第一，了解情况要快。以最快的速度了解情况，以最简洁的方法提出报告。第二，研究情况要快。不能慢条斯理，而应是生活在情况变化之中。第三，计划、部署要快。第四，传达命令要快。要善于使用快速通信手段和尽可能现代化的指挥器材。第五，总结经验、捕捉战机要快。

事情有难易之分，有大小之别。我们平时为了办好一件事，也要根据事情的轻重采取行动，应该知道什么是自己该干的，什么是可以委托他人干的，什么是不可以干的。因事而变，才能把事情快速办好。

（一）管理时间

以分清主次的办法来统筹时间，把时间用在最有“生产力”的地方。练习分清事情的轻重缓急，逐步学习安排整块与零散时间。不要避重就轻。事情肯定会有轻重缓急，先集中时间，把最重要的先完成。同时，利用零散的时间做事，尤其是烦琐的杂务。

（二）提升效率

提倡有事快办，是节约时间或争取时间的有效方法。对于机关干部来说，存在着两类时间：一类是自己能够控制的时间，称作“自主时间”，另一类是对他人或事情的反应时间，不能自由支配，称作“应对时间”。实际上，机关干部作为公务人员，其自主时间大都是通过“有事快办”挤出来的。

（三）养成习惯

“有事快办”也是一种好的习惯。许多人在大事上紧张不起来，在关键时刻利索不上去，大多是因为在小事上拖拉惯了，突然需要进入紧张状态时，便“心有余而力不足”。所以，大凡会办事的人，都能做到越是不急的事情，越是抓紧时间办。早办可以把精力转到其他工作或学习上。对于机关干部来说，要努力做到：信息不在我手里梗塞，文件不在我手里积压，事情不在我手里延误，工作不在我手里拖延。

（四）雷厉风行

贯彻领导指示必须态度坚决，行动迅速。定了的事，一定要大刀阔斧地去干，讲求工作效率，做到领会意图快，提出建议快，传达落实快，报告反馈快。不仅要能坐下来，“静如处子”，而且在办事的时候，要风风火火，“动如脱兔”。要养成“割尾巴”的习惯，当日事当日毕。

八、困难的事勇于办

我们在机关工作中，也经常会遇到一些困难的事。解难题、办难事、打硬仗是对机关干部的真正考验。

在应付处置事务的过程中，不乏一些超出预见、超出职责、难以料理的事情。对这些事，是上推下卸，绕着走，还是主动出击，迎着上，这不仅反映了机关干部的工作水平，更是对他们的责任感和工作态度的一种检验。

一个称职的机关干部就必须坚持：不怕揽矛盾，敢于冲在前面；不怕丢面子，个人受点委屈也无所谓；不怕得罪恶人，将自己荣辱名利抛于脑后；不怕找麻烦，跑断腿，磨破嘴，饿扁肚也心甘情愿。要做到这些，应要求自己做到以下几点。

（一）明确职责，义无反顾

机关干部的职责是什么，要心里始终清楚，遇到的事情不管多难，都应义无反顾，挺身而出。

（二）摆正位置，身先士卒

在关键时刻，机关干部要替领导分忧解愁，这是职责义务。

机关干部要坚决完成领导交办的事，摆正位置，知道自己的坐标，而且面对问题，要当表率，迅速及时，绝不拖沓。对自己分管的工作，敢于负责，堂堂正正；对自己做错了事，自己要扛起来，绝不推诿。

（三）振奋精神，敢碰硬茬

要始终保持昂扬的斗志，不因暂时的顺利而骄傲松懈，也不因暂时的困难而灰心丧气，把各项具体措施扎扎实实地制定好、落实好。要敢于碰硬茬，否则，一味追求和为贵，别人不把你当回事，协调苍白无力，处事优柔寡断，就会什么问题也解决不了，什么事也办不成。

（四）弄准吃透，思路清楚

把事情搞全、吃透，把情况核实、弄准，把关系理顺、摆正，综合分析，理清思路。要咬定青山不放松，不达目的不收兵，把难事盯住、盯紧，抓住不放，一抓到底。

（五）善于协调，团结协作

处理问题不能一个面孔、一个腔调、一种方法，要带着感情做工作，大道理要讲，小道理也不可不说，既讲原则，又讲灵活，因人因事施法。机关是一个协作的群体，同志之间、部门之间一定要相互支持、相互配合。各个部门虽然各管一摊，实际上工作都是互相联系的，都是为了单位建设。从这个目标出发，一定要团结协作。要少扯皮，少推诿，多帮忙，同志之间要互相提携，拾遗补阙，只要有精力，尽量伸出援助之手。部门之间，有些工作是交叉的，分不那么清楚，有些工作要几个部门一起来做，只要有力量，就主动多承担一些。如果你推给我，我推给你，吃苦的事交给别人，得利的事揽给自己；当着领导都接受，背着领导都推掉，是最影响协作关系的。

九、细小的事实在办

作为机关干部对大事都能高度重视，抓紧抓好。但对不起眼的小事，却容易出现这样那样的失误，造成一些消极影响。这里有思想认识上的问题，也有工作方法上的问题。

（一）事小眼界不能小

做好细微之事，要宏观在握。小事有时并不小，它连着大事，做不好就可能变成牵扯全局的大事。“天下大事，必作于细”，其中也含有这个道理。只有做好小事，才有资格做大事。做好细微之事，眼界一定要开阔。

要洞察全局。要把小事放在全局的角度来思考，才能开阔眼界，拓宽思路，把小事看得更加透彻、更加明亮。做到这一点，从大的方面讲，就是心中装着党、国家的相关方针政策，特别是本级党委的总体思路、指导思想、原则规定等，这些是做好本职工作的基本方向，具有重要的指导意义。做好细小工作，应以此为准绳，做到围绕大局做小事、紧贴中心做小事，保证小事始终沿着正确的方向运行。

要抓住关键。一件事不管大小，往往都有一个或几个难以突破的关键环节，突破这些关键环节，办起来就会势如破竹。承办具体事情，要弄清所办之事在整个事情中的分量是轻是重，位置是前是后，时间是急是缓，经费是多是少等等。做到重点任务清，具体要求清，操作程序清，把力量用在关键处，用在最佳时机，以最小付出、用最好形式把小事办得精巧而得体。

要善于协调。细小工作虽然很小，但有时并不是自己能单独完成的，会受到人力、物力、财力等诸多因素的影响，牵扯面不小。机关干部要主动协调、及时协调，调动方方面面的力量，妥善处理上下左右的关系；要善于因势利导，趋利避害，化不利因素为有利因素，创造一个和谐顺畅的小环境，保证各项工作能按时高效完成。

要把握变数。定好的事突然改变已不鲜见。这就要求机关干部事事关心、处处留心，敏锐捕捉事情变化的信息，及时掌握出现的新情况、新问题，跟踪事态的发展，做到不管风云如何变化，都胸有成竹、应对自如。

（二）事小用心不能少

做好细微之事，要有责任意识。做好一两件小事不难，做好一两天小事也不难，但一以贯之，坚持不懈地把小事做得精巧而得体，却很不容易，它需要强烈的事业心、持久的耐心和非常的细心。通常情况下，一项大任务在主要环节的部署安排上，领导抓得比较紧，大家都十分重视。但一些小环节、小部位、小细节、小动作大都由机关干部独立完成。小事情看上去是举手之劳，但也容易出错。

不能想当然。机关越大，分工越细，关口越多，结合部越多，都管都不管的事也越多。这些事情，不能侥幸地去“感觉”，要格外用心，万分重视，尽可能亲自到位。了解情况，不道听途说，不当“二道贩子”，不能把来源不可靠的信息当作事实，更不能对自己有利的就多听一些，不利的就不听或少听，偏听偏信。领导交办但不甚明确的事，更不能“合理想象，正常推理”，要通过请示汇报等途径，准确领会。自己把握不准的问题，要向权威部门、权威人士请教，确实找到可靠依据，把问题弄准、弄透，做到全面、周密、细致。

不能得过且过。对小事要有一个正确的认识，端正态度，提高工作标准，不因事小而马虎。俗话说，得过且过不会好过。当许多事挤到一块，紧张多日没有得到很好休息时，某一件小事反复多次仍未了结时，心理上会产生一种麻痹、厌烦、浮躁情绪，会自觉不自觉地放松自己，降低工作的标准和要求，并容易产生“泡沫工程”。这时就应自我提醒，调节情绪，调整工作姿态，重新以饱满的热情、认真严谨的态度投入工作。对临时安排的急事，要在准确的前提下快速认真处理，而不能因为急而马虎大意。

不能只凭经验办事。在过去的经验里，很难找到和现在一模一样的细节。经验可以省事，也可以误事，因为事物每时每刻都在变，过去某种方式、方法能办妥的事，现在不一定能同样办成，单纯用老经验去套、去搬，可能会出事。

（三）事小规矩不能少

做好细微之事，要依法而行，讲究秩序。俗话说，“制度落地生根，隐患无处可藏。”这个制度可以理解为办事的规矩，如规定、程序等等，它是机关办事的依据。

要严格程序。不论事情多小，都应按规而行，不能因为事小而不讲制度，不能因为琐碎忽略程序。要养成按程序办事的习惯，逐级请示报告，按级呈文办事，不图省事、方便，不漏任何一个细小的环节。办小事也要讲“封闭”，特别是一些重要的小事，怎么办的、办的效果如何等都要向领导汇报。

要讲究时效。过了一定的时限，事办得再好，也没有意义。因此，要努力培养雷厉风行的过硬作风，做到领会领导意图快、反应快、行动快、办事干净利索，坚决在规定时间内完成任务。遇到忙的时候，注意提醒自己，加班加点，尽量往前赶，做到“今日事今日毕”。注重“成功率”，不能忙而出错、忙而出乱，保证办一件事成一件事，不留尾巴。

要把握节奏。不同的工作任务或相同任务在不同的时期，都要有不同的工作节奏，这对于保质保量完成任务是非常必要的。小事情再小，处理时也要把握好节奏。很多人都会存在过急的问题。有时想把事立即办好，看上去工作热情很高，实际上违背了规律，使工作没有做好。因此，办小事要把握好“度”，做到有急有缓，有张有弛，一环扣一环抓好落实，一步一个脚印地做好工作。

要注意总结。规律是总结出来的。在工作实践中对规律认识得越深刻，运用得越熟练，干起工作来也就越具有预见性、超前性，也就越主动，越富有成效。如为了防止忘事、错事，老的机关干部总结出来的“记事本上常看看，做完一件画杠杠”“人在事中迷，互相提一提”等方法，都非常有效。要防止过眼不入脑，提倡事过细思量，经常回头看，查找成在何处、败在何处，从中吸取经验教训，才能增长知识才干。

（四）事小标准不能低

做好细微之事，要树立精品观念。美国著名将领巴顿曾说过，我挖厕所也要挖出天下最好的厕所。正因为他小事精心，才成为一代名将。因各种因素的限制，不是人人都有条件做大事的，但人人都有能力做好小事。掏粪工人时传祥受到国家领导人嘉奖，上海的徐虎为居民维修水电被人们称为“晚上八九点的太阳”。可见，小事不小，小事里面见精神、见人品。善于做小事的人，能把小事做出大境界。

靠耐心。做好小事，不但要有吃苦受难的思想准备，更要有精雕细刻的耐心，不怕反复，经得起磨。要不怕琐碎，经得起乱。在同一时间内受领两项任务或多项任务，或者几个领导都赋予了不同任务，其中有

并列、有交叉、有重合，要不厌其小、不厌其碎，科学合理安排，周密细致，把零碎的小事系统化，理清思路，有条有理，样样到位。

靠准确。准确领会上级精神和领导的真实意图，准确上传下达领导指示和有关情况，在规定时限内完成领导交办的各种事项。谋划工作以细求准，考虑到每一个细节和可能发生的变化，减少随意性、临时性的事情发生。掌握情况细，了解情况深，不但了解现状，而且了解历史、未来；不但了解当事人，而且了解左邻右舍，确保真实、客观、公正；相关的政策、法规等，做到一口清、一口准。组织落实以细求准，该亲自到位的一定要到位，不遥控指挥，不当二传手；有时间、距离、次数、字数、份数等明确要求的，要精确到尽可能小的计量单位，确保办事百分之百的准确。

靠创新。创新不分事情大小，小事也能有作为。有的小事，虽然不起眼，解决起来却左右为难，久拖不决会成为影响全局工作进程的瓶颈。对这些“老小难”，要大胆解放思想，打破思维定式，善于从新的视角，用新的思维方法，探索新形式、新路子、新方法。要在比较中创新，和过去或别人经历过的事比较，和相类似的事情比较，利利相较取其大，利弊相较取其利，充分权衡并选择运用新手段、新途径，大胆吸取经验教训，把小事干得干净利索、稳当妥帖。要在抓问题中创新，问题是创新的“兴奋点”，努力在小事中发现不小的苗头，多看一看已经解决了的问题背后还有没有问题，多想一想司空见惯的事情背后还有没有问题，多观察、多思考、多积累，以推陈出新。

十、平常的事准确办

机关事务，有的领导有明确指示，有的事情本身有具体要求，有的虽然没有明确的要求但也有很强的目标性，也就是说，事务怎么办理、办到什么程度、达到什么结果，都要按照有关要求去办，如果偏离了这些意图、要求和目标，事情不可能办好、办成功，只能算是“败笔”。因此，机关干部在平常的事务处理上，做到准确无误，是最基本的要求。

机关工作虽然在某种程度上具有被动性的特点，但不能认为自己的职责就是领导叫干什么就干什么，工作中遇到什么就办什么，有事就干，无事就等，把自己完全置于被动应付的地位。

机关事务中，再平常的工作也要积极主动，充分发挥主观能动性，想领导所想，急领导所急，帮领导所需，不能有消极依赖情绪和等靠思想，想方设法克服困难，排除障碍，千方百计把事情办好，主动当好领导的参谋和助手。

（一）严格办

对于领导有明确指示的事务，要按照领导指示不折不扣地办理。严格落实领导的意图，未经请示或授权，不可擅自做主，自行其是，随意变更。做到这一点，重点是要准确领会领导的意图，在贯彻执行中态度坚决，并在办理过程中及时向领导请示报告。

（二）准确办

对于有明确具体要求的事务，要按照有关要求不差毫厘地办理。比如，协调领导参加军地植树活动，必须把植树活动的有关安排和具体事项，如时间是几点钟、地点在哪里、什么人参加、着什么装、本单位的领导需要干什么、在什么时机讲什么话等，在与地方协调中都要搞得十分精确，不能有半点儿差错，不能含含糊糊、大概差不多，否则就要误事。这方面，周恩来同志为我们做出了榜样。他对下属办事的准确性要求特别严格，无论是汇报工作还是收集反映情况，绝不允许有“大概”“差不多”“也许”“可能”等词语。战争年代机关参谋人员标地图有时出现“南岸”“北岸”等字样，他就批评说，河流走向弯弯曲曲，很难用东西南北表达清楚，应该用“左岸”“右岸”来表示。

（三）酌情办

对于没有明确具体要求的事务，要本着有利工作的原则，围绕大局合情合理办理。如领导到医院探视病人，但对购买慰问礼品没有具体交代，机关人员在办理这一事务时，就要从“探视病人”这件事情的客观实际出发，根据领导的身份、病人的身份以及当时的情境等，合理确定如何购买探视礼品。

十一、琐碎的事严谨办

机关工作，每天不都是有大事要事，大量的都是琐碎的小事。要过细地做工作，力戒忙中出错。

我国《婚姻法》规定，中华人民共和国实行一夫一妻制。有一个机关干部在给领导起草学习宣传《婚姻法》的讲话稿时，由于工作粗心，把“夫”字误打成了“天”字，始终没有校对出来，结果成了“中华人民共和国实行一天一妻制”，引得哄堂大笑。幸亏这名领导反应比较快，念后感到不对劲，马上加了一句话：“那是不可能的，有这种想法的同志是要犯大错误的。”及时改了过来，否则这个“天”大的笑话，印成文字发表出去，就成了政治性的大问题。

校对文稿，是比较琐碎的小事，但小事不小，必须严谨细致，否则，就会造成工作上的失误。

因此，机关人员越是在工作繁杂、任务繁重的情况下，越要养成严谨细致的作风，这样才能事多而不忙乱、紧张而有秩序。严谨细致，表现在事务处理上，就是要考虑周全、思路清晰、程序严密、协调到位，始终坚持认真认真再认真、细致细致再细致、谨慎谨慎再谨慎的原则，对承办的每一项事务，都要精益求精、精雕细刻，真正做到一丝不苟、滴水不漏，把事办精到、办精细、办成精品。

（一）严谨细致

应该说，工作不认真、不细致，办事马马虎虎、粗枝大叶、丢三落四、纰漏不断的现象，在一些机关干部身上是存在的。细查起来，并不是这些同志工作水平不够，而是想得不够细。研究表明，人与人之间的差别是极小的，之所以有的人能够出类拔萃、脱颖而出、一帆风顺，而有的人历经坎坷、屡遭挫折，一个重要原因在于办事是否认真细致。认真是粗疏的克星，多点儿认真，错漏就会退避三舍。

（二）责任要清

要做到谁的事谁办，谁的工作谁干，出了问题找承办人。作为领导者，必须定人员，定任务，层层分解，明确分工，责任到人，多人干一项工作要确定牵头人。作为机关干部，要分清主次，哪件事是以我为

主，哪件事是以我为辅，要区分清楚。以我为主的事要负责任，要把关，辅助的工作要服从、听招呼，主动想问题、主动完成任务。

（三）积极主动

琐碎的事做不好，也会出大纰漏。因而，要积极主动地去做，认真严谨地去做。决不能因为事情琐碎，就粗心大意，应付了事。《狼性执行》一书总结过两点：一是主动去做比什么都重要。被动，得到的只能是残羹剩饭。二是成功往往青睐主动去做的人，积极去行动，寻找适合自己的机遇，才有可能破茧成蝶。当领导给你一件琐碎的事情时，看看事情是长时间的还是即时的。如果是马上就能完成的，那你就要把事情分析一下，找到问题的根本，解决了本质问题，其他琐碎的问题好办了。如果是长时间才能办好的事情，那你就做个规划，制订最有效的方案，一步一步来，先解决当前最紧要的事物和基础的事情。如果遇到没有头绪的问题，只有一种办法——收集信息，不断尝试。

十二、具体的事高效办

机关处于中枢位置，在整体工作运转中起着承上启下、协调内外、沟通左右的重要作用，工作节奏快，紧急任务多，时限要求高，承办具体事务绝不能不紧不慢、松松垮垮、疲疲沓沓、拖拖拉拉。

高效办事就是要以最好的质量，最快的速度解决问题。高效，就是时间观念强，办事节奏快、效率高。这要求办事时精力集中，熟悉业务，工作程序科学，工作方法灵活。

（一）争分夺秒

要树立时间就是生命、时间就是效益的观念，养成“今日事今日毕”的良好习惯，有一种与时间赛跑的劲头，克服“一慢、二看、三等待”的拖拉作风，培养雷厉风行的工作作风，说了就办，定了就干，讲究时效，争分夺秒，迅速处理，急事急办，特事特办，在规定时限内抓紧完成，做到“案无积卷，事不过夜”，尽量把工作往前赶，打出提前量，宁可人等事，不让事等人，切实掌握工作主动权。

（二）快速反应

要加快工作节奏，提高工作效率，对于职责范围内的事，如开会下发通知，办一些具体小事等，要敢于负责，果断处理；职责范围外的事，要及时请示，快速办理；有些事情虽然要求不太急，但越是不急的事情，越要紧抓快办，早办早见效，早办早了事，努力做到工作不在自己手里积压，事情不在自己手里延误。

（三）简化程序

办事要减少中间环节，能简单的就不要搞复杂，能一次办成的就不要办两次，能亲自处理的就不要转托他人搞“二传”。

十三、工作的事周全办

机关干部在事务处理中，不仅要力求办成事，而且要力求把事办圆满、办稳妥、办周全。达到这一要求，要注意把握三点。

（一）认真吸纳各方面的意见

机关干部处理事务过程中，有来自上下、左右、内外等各个方面的意见。这些意见，不论是赞成的还是反对的，是正确的还是错误的，都弥足珍贵，是办好事务的有益财富。对于这些意见，要在分析鉴别的基础上，去粗存精，去伪存真，去劣存优，把正确意见、大多数人的意见吸收过来，切实让方方面面的意愿都能体现。

（二）充分照顾各方面的利益

处理事务，必然要牵涉有关方面的利益。在符合大局和原则的情况下，要尽可能地把各个方面的利益都考虑到、兼顾到，真正实现“双赢”“互利”，让各方满意。

（三）切实理顺各方面的关系

机关事务处理，经常要面对和处理许多复杂的关系。可以说，一项事务的处理过程，就是与上下、左右、内外等各个方面的交往过程，对各种关系的处理过程。能否把各个方面的关系理顺当，不仅关系到眼前事务能否顺利地办理，而且涉及今后的交往和事情的处理。

因此，在处理事务的过程中，一定要讲协调、讲商量、讲大局、讲容让、讲服务、讲合作、讲理解、讲谅解、讲友谊、讲原则，切实把办事协调的过程变成加强团结、增进友谊、互帮互助的过程，办好一件事的同时，也结交一批朋友，营造一个和谐共事的良好氛围，让上级领导满意，让左邻右舍高兴，让内外朋友赞美。

十四、紧急的事急速办

机关工作一般都是按计划有序运转，不需要，也不可能天天处于高度紧张状态。而一旦遇上紧急事情，就需要加快节奏，加班加点，不怕疲劳，连续作战，在规定的期限内圆满完成任务。当然，我们说的“急事急办”，决不是遇事急躁，处事毛糙，乱了章法，慌了手脚。而是越在紧急情况下，越要追求办事的高成功率。遇到急事，先不要急，要先慢慢想清楚。一旦考虑成熟，就一定不要拖延，而要迅速行动。也就是说，要遇事不慌，稳重求快，实现速度和效益的统一。

当然，机关干部与领导不一样，领导可直接决定怎么办，机关干部必须按领导的意图来办。一般来说，办事前要请示，先奏后斩。处理紧急事情、突发事件，必要时可先斩后奏，或边斩边奏，如果“火烧眉毛”了，还按部就班地请示报告，就可能错过处理事情的最佳时机。严格追究起来，这也是一种失职行为。所以，机关干部在承办急事的时候，有一点必须记在心里，即不管有什么理由，“争分夺秒”是第一理由。在办事过程中，涉及面再广，环节再多，难度再大，也必须在时间允许的情况下办利索，否则就会失去意义。

日常事务纷繁杂乱、千变万化，不可能用一个固定的模式去处理，必须从实际出发，灵活处置。特别是遇到紧急情况，往往无政策可依，无经验可鉴，更需要机关干部发挥主观能动性，处理好原则性与灵活性的关系。只强调原则性，不讲灵活性，面对复杂的工作，就会变得死板固执，陷入教条主义的泥坑；只强调灵活性，不坚持原则性，面对各种感情纠缠和物质诱惑，就可能丧失原则，违反政策，走上邪路。二者都是我们要反对的。

处理紧急事件、紧急任务的水平能折射出机关干部的应变能力。近年来，我们的工作中，大事多，喜事多，急事也多，这就要求领导干部要学会“弹钢琴”，把所有的事都列出来，分分类、排排队，分清轻重缓急，逐项突破。尤其是在处理突发性事件时，更要保持清醒的头脑，不慌不乱，不急不躁，妥善处理各种矛盾纠纷，控制事态发展。

（一）事情再急，也不能慌了手脚

“司马光砸缸救人”的故事大家都熟悉，我觉得这称得上是“急事稳办”的一个成功典例。

面对突如其来的变故，要镇定自若，不能因此乱了方寸，这是把急事办好的前提。

美国总统西奥多·罗斯福在1912年参加总统竞选时，一次在密尔沃基准备发表演说，有个人向他开枪射击，并击中了他的右胸。幸亏他的口袋里装着钢制眼镜盒和演讲稿，使他免于丧命，但他受伤不轻。见此情景，随行的人员都很紧张，医生坚持要把他送到医院。罗斯福却保持高度的镇定，他斩钉截铁地说：“我要去演讲，你们要保持镇定；在我作完演讲之前，我是不会到医院去的。”他说完，就命令轿车直奔演讲的礼堂而去。当时，人们都已经听说了他被枪击的事情，以为他不会来了。但罗斯福在“要么发表演说，要么就死，非此即彼”的意志支撑下，一步一步地走向讲台。他面带微笑地向人们招手，礼堂中的人纷纷从座位上站起来，发出爱戴的惊呼和同情的感叹。罗斯福掏出他那带血的讲稿，开始了一个半小时的演讲，他的声音虽然近乎微弱，但在死一般寂静的大厅里听来却铿锵有力、掷地有声。人们对他的精彩演讲，同时也对他的坚强意志——极大的承受力和忍耐力——报以雷鸣般的掌声。在关键时刻，罗斯福处变不惊，以顽强的意志完成了这次演讲，征服了千百万支持者的心，在更多的选民中树立了威信。

这些事例也启示我们，无论什么事情，无论情况多么紧急、危急，只要遇事不慌，沉着应对，开动脑筋，总会想出破解的“金钥匙”。地荒了打不出粮，人慌了办不好事，我们要记住这个常识。

（二）事情再急，也不能乱了章法

机关工作是有规则、有程序的，不论事情多么紧急，也要按规则办，按程序办，不能乱了章法、乱了规矩。无论事情急缓，都应当按职责办、按权限办、按规章制度办、按现行法规办，不能出现越权、越位、越轨或越俎代庖等问题。

一级对一级负责，一级领导一级，这是机关工作体制决定的。一级就是一道关口，就是避免出错的一个闸门。表面上看这是一个工作步骤问题，实际上是一个逐级负责、逐级把关的问题。不按程序办，越级、越权、越位、越线，就会使简单问题复杂化，正常问题敏感化，疑难问题严重化，进而影响工作质量和效率。

（三）事情再急，也不能顾此失彼

我们说的“急事稳办”，还有一个重要方面，就是在办事的过程中，无论事情多么紧急，都要全面考虑、周详处置，不顾此失彼。解决一个问题，不能引发出另一个问题，也不能埋下重大隐患、留下后遗症。这方面的经验教训很多。

20世纪70年代，盛传周恩来总理机智处理九龙杯的故事。这件“急事”处理得就非常稳妥。当时，中方在上海一家著名饭店宴请外宾，一位中等身材的外宾被餐桌上摆放的九龙玉杯所吸引，赞叹不已。他趁人不注意，顺手把一只九龙杯塞进了自己的公文包。外宾的这一举动，被饭店的服务员看在眼里，并立即向经理做了汇报。经理觉得此事比较棘手，如果直接到外宾的公文包里翻取，外宾会提出抗议，造成不良国际影响；如果想法把外宾引开，也不行，因为这时他肯定不会让公文包离身；如果等到明天外宾离开饭店时扣下来，又怕夜长梦多，夜间发生变故。

正在一筹莫展之际，经理忽然想到周恩来总理在上海，于是他们向周总理做了汇报。总理听后说：“九龙杯是我们的国宝，一定要追回来，而且要有礼貌、不伤感情地追回来。”接着，周总理问晚上外宾安排什么活动，当听说宴会后安排外宾看杂技表演时，总理笑了，说：“这不是很好嘛，让外宾欣赏一下中国杂技的神奇奥妙嘛！”

经过一番布置，杂技演出的最后一个节目是魔术。只见舞台中央的桌子上摆放着三只九龙杯，魔术师用一块黑方布将杯子盖起来，走开几步，掏出道具手枪，对准杯子开了一枪，然后揭开黑布一看，三只九龙杯只剩下两只。魔术师走下舞台，来到宴会上拿“九龙杯”的那个外宾面前，先鞠了一个躬，然后请他打开公文包。在这样的场合和气氛下，外宾不得不将公文包打开，魔术师从他的公文包里取出真的九龙杯，举在手上。此时，杂技场内响起雷鸣般的掌声。国宝九龙杯终于巧妙地取了回来。

（四）事情再急，也不能草率处置

这是因为，无论大小事情，若草率行事，都不可能把事情处理好。这方面的经验教训很多。

1938年11月，日军挟攻占武汉的声势，继续南下，攻占湘北重镇岳阳，兵锋直达新墙河，直接威胁到了长沙。

为了避免长沙成为第二个武汉，重庆临时政府蒋介石给时任湖南省主席的张治中发出急电：如果长沙守不住，在撤退之前，一定要把城市烧毁，不留任何资源给日军。此计划就是“焦土计划”

接到命令之后，张治中马上找到警卫司令和保安处长，商量如何将这个计划实施下去。最后，专门成立了100多个小组负责完成此次“焦土计划”。

11月13日凌晨，100多个小组纷纷带着火把到达指定点火地点，虽然中间出现了一些小失误，导致汽油烧毁了几间房屋，但并没有造成实际性的伤亡。

然而，让所有人没有想到的是，一封电报的失误竟然把整个计划给打乱了。

当时，前线发回了一份电报，称日军到了新墙河。这个地方和长沙相隔100多公里。而长沙电报员在急忙中出错，翻译的时候把“日军已到达新墙河”译成了“日军已到达新河”。

事实上，新河和长沙市的距离还不到10公里。所以当“日军已到达新河”的消息传到军营的时候，一些负责放火的小组，在没有接到命令的情况下开始放火，而其他小组的成员纷纷效仿，一时间长沙火光满天，许多人在睡梦中丧了命。

这一把大火整整烧了三个昼夜，严重受灾的房屋占90%，导致3万人被烧死，千年古城也成为了一片废墟。这场大火和花园口决堤、重庆大隧道防空洞惨案并称为抗战三大惨案。

真正的战斗还没开始，却发生了这样一场惨绝人寰的大火，实在令人痛心。而这个错误，竟然是一封加急电文草率中误译造成的。

由此可见，事情再急，也不能草率处事。遇到急事，一定要稳下神来，把来龙去脉调查研究清楚，把真相搞清楚，然后再做出决断，这样才能保证把事情办好。

十五、突发的事机智办

所谓“天有不测风云，人有旦夕祸福”。生活中的突发事件，仅凭经验显然是不够用的，还要靠机智。所谓机智，就是用智慧把握时机，用智慧随机应变地处理问题，而在恰当的时机采取恰当的方式，就是恰当地把握了处理突发事件的分寸。

（一）机智灵活

所谓突发性，就是突然发生，任何人无法估计它何时来临，所以任何人也无法预先做好应变的准备。

应付突发事件的最好办法就是顺势制宜，因为变故已经发生，我们无法将它复归于无，那么就只好镇定精神，坦然面对。顺势制宜的应变分寸在于，我们必须依据眼前的事情、势态，顺其发展，以争取时间，缓解对自己不利的现状，然后迅速开动脑筋寻找解决危机的方法。因此，这就需要平时多多读书，多多磨炼，才能让头脑充实，机智敏捷，反应灵活；还要练就敏捷的表达技巧，以及清晰的逻辑思维能力与语言素养。

（二）镇静自如

大千世界，人心不一。无论在社交场合还是在办事过程中，我们都可能遇到与我们观点相反、意见相左的人。当遇到这类棘手的问题时，最好避免与之正面交锋，你可以运用智慧另寻突破口，出奇制胜，化险为夷。

梁晓声是知青出身的著名作家，他创作的《这是一片神奇的土地》《今夜有暴风雪》《中国社会各阶层分析》等作品，深受广大读者的喜爱。

一次，英国一家电视台采访梁晓声，现场拍摄电视采访节目。采访记者四十多岁，是个老练机智的英国人。采访进行了一段时间后，记者将摄像停了下来，走到梁晓声面前说：“下一个问题，希望您做到毫不迟疑地用最简短的一两个字，如‘是’与‘否’来回答。”梁晓声点头认可。遮镜板“啪”一声响，记者的录音话筒立刻就伸到梁晓声嘴边问：“没有‘文化大革命’，可能也不会产生你们这一代青年作家，那么‘文化大革

命’在你看来究竟是好是坏？”梁晓声一怔，未想到对方的提问竟如此之“刁”，分明有“诓”人上当之意。他灵机一动，立即反问：“没有第二次世界大战，就没有以反映第二次世界大战而著名的作家，那么你认为第二次世界大战是好还是坏？”回答如此巧妙！英国记者不由一怔，摄像机立即停止了拍摄。

尴尬场合、尴尬局面的出现，往往是刹那间的事情，答非所问，就是在尴尬处境中临机应变的一种技巧，是回答提问的一种回避战术。如果对方提出的是我们不能回答或不想回答的问题时，我们可以巧妙地利用其他因素转移话题，让对方无法得到想知道的答案。

（三）把握分寸

在办事过程中，我们会经常遇到一些难以回答的问题。我们应该采取怎样的措施，在极短的时间内处理好极复杂的事情呢？南朝齐代有个著名的书画家叫王僧虔，是晋代王羲之的四世族孙。他的行书、楷书继承祖法，造诣很深，一手隶书也写得如行云流水般飘逸。当朝皇上齐高帝萧道成也是一个翰墨高手，而且自命不凡，不乐意听别人说自己的书法低于臣子。王僧虔因此很受拘束，不敢显露才能。

一天，齐高帝萧道成提出要和王僧虔比试书法高低。

于是君臣二人都认真写完了一幅字。写毕，齐高帝萧道成傲然问王僧虔：“你说，谁为第一，谁为第二？”

若一般臣子，当然立即回答说“陛下第一”或“臣不如也”。但王僧虔也不愿贬低自己，明明自己的书法高于皇帝，为什么要作违心的回答呢？但他不敢得罪皇帝，怎么办？王僧虔眼珠子一转，竟说出一句流传千古的绝妙答词：“臣书，臣中第一；陛下书，帝中第一。”

他巧妙地把臣子与皇帝的书法比赛分为两组，即“臣组”和“帝组”，并对之加以评比，既给皇帝戴了一顶高帽子，说他的书法是“皇帝中的第一”，满足了皇帝的冠军欲，又维护了他自己的荣誉和品格，使皇帝更敬重他的风骨，觉得他不是那种专门拍马屁的家伙。

果真，齐高帝萧道成听了，哈哈大笑，也不再追问两人到底谁为第一了。

由此可见，面对难题时应把握的应变分寸在于：

当你处在窘迫中时，大的方向是必须明辨事理，说话得当；从实际出发，视情况而定，有什么情况就采取什么行动。既要解决难题，又要让双方都满意。但有一点要特别注意：如果有人故意要跟你过不去，给你制造种种麻烦时，你千万不要生气，大动肝火，如果不能控制自己的情绪就只会激化矛盾，扩大事态，结果二虎相斗，两败俱伤。所以此时你既不能感情用事大发雷霆，也不能张口结舌，无所适从，唯一的办法是：头脑冷静，控制情绪，运用办事的技巧，特别是以你的应变术去对付。

十六、保密的事严肃办

机关地位重要，工作特殊，机关干部在办事的过程中，要经常参阅一些重要文件材料，参加一些重要会议活动，接触秘密多，知道秘密早，了解秘密深。许多事务涉及领导的行程活动，涉及党委和领导的决策意图，涉及单位建设的一些机密，涉及一些敏感问题，这些都不宜让更多的人知情，需要机关办事人员强化保密意识。

（一）做到守口如瓶

对领导交办的公事，尤其是组织部门考察干部、纪检部门查办案件、群秘部门跟随领导参加一些重要会议或活动等，接触到涉密的内容后，要守口如瓶，不能有丝毫泄漏，严格控制知情范围；否则，轻则影响工作，重则会造成严重后果。

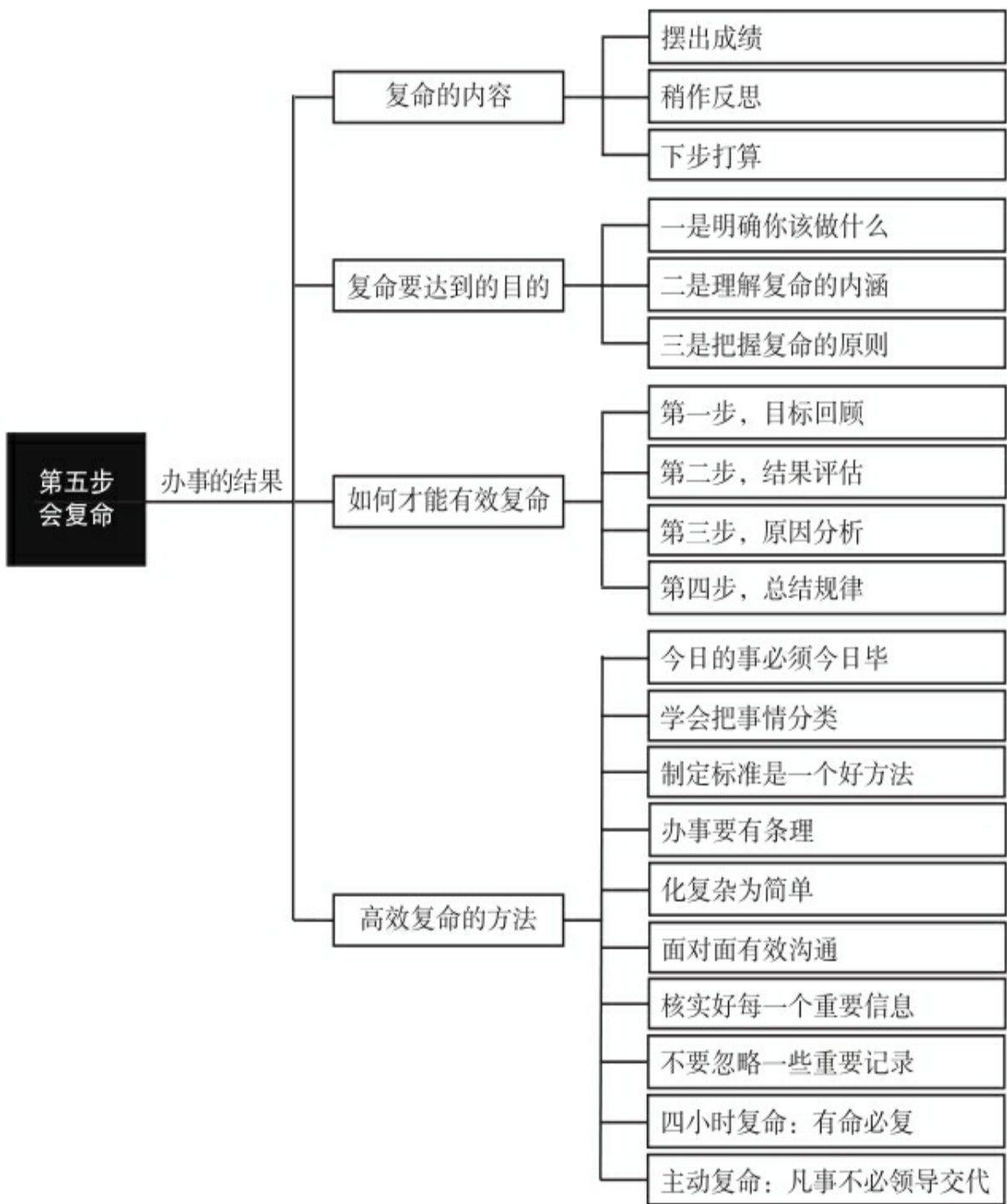
（二）严守保密纪律

要严格遵守《中华人民共和国保守国家秘密法》的规定，严守保密纪律，自觉做到：不该说的国家秘密，绝对不说；不该问的国家秘密，绝对不问；不该看的国家秘密，绝对不看；不该记录的国家秘密，绝对不在非保密本上记录国家秘密；不得擅自复制、留存、销毁国家秘密；不在私人通信中涉及国家秘密；不在公共场所和家属亲友面前谈论国家秘密；不在不利于保密的地方存放国家秘密文件、资料；不通过普通邮政、快递、普通信息网传达国家秘密事项；不携带国家秘密材料游览、参观和出入公共场所，切实养成保守秘密的良好习惯；等等。

（三）讲究工作方法

有了强烈的保密意识，懂得严格遵守保密纪律，如何做到和做好保密就体现在平时的各项工作中了，这就需要在工作中讲究工作方法，讲究保密艺术。比如，在与各种人员交往的过程中，要通过有效渠道弄清对方的身份，以便确定对其什么该说，什么不该说，说到什么程度，避免密从口出。另外，对领导交办的私事，也不能张扬；可能涉及领导之间或个人形象、威信的话语，更不能乱讲，防止造成不良影响。

第5步 会复命——办事的结果



所谓“复命”，简单地说，就是执行命令后的回复，是下级对自己肩负的任务所达成的状态及时做出回复。

一、复命的内容

从一定意义上来说，复命也是一种总结。

首先，摆出成绩。就是对本人或者所在部门、所在单位已经完成的工作进行浓墨重彩的详细回顾，要从中体现我们在过去这段时间做了哪些工作。

其次，稍作反思。就是对工作中不足之处的几点反思，为了避免遮盖工作业绩的光芒，我们往往会对问题半遮半掩，对不足之处的原因分析也是不痛不痒。希望整个总结给人的感觉是“态度很端正，问题不严重”。

最后，下步打算。就是对下一阶段将要开展的主要工作进行的“宏观”规划。为什么是“宏观”规划呢？因为工作目标不明确，工作计划不具体。给人的感觉是我希望做什么事情，而不是我要做什么事情，我能做什么事情。

这是我们经常看到的总结模式。这其实是一种走过场的总结，是另一种不折不扣的形式主义。

其实，总结，既是成功做法的分析综合与提炼，也是一种反省。一些在机关工作时间长的同志，工作经验丰富，办事井井有条。他们都有一个共同点——善于总结。总结是提高的重要环节。一件事情办完后，要来一番认真系统的思考，看哪些事情办好了，哪些事情没办好，办好的事情有什么经验，没办好的事情有什么教训，从中找出规律性的东西，并有意识地把这些认识用于今后的工作实践，经过反复实践，反复思考，就会较大幅度地提高我们的办事能力。

通过总结，我们不会再犯同样的错误。几乎所有的人都知道从失败中学习的重要性，习惯于在遭遇挫折或者失败后进行反省、总结，找出导致未达到预期结果或未实现目标的原因，以便吸取教训，避免在以后的工作中重蹈覆辙。

知其然还要知其所以然。尽管我们都有总结失败教训的习惯，但是却很少在工作取得成就后分析成功的原因。我们在成功之后更常见的行为是欢庆成功，然后自信地再出发，自以为会从一个胜利走向另一个胜

利，却全然未看到前方之路上的一个又一个困难。如果这个时候我们能暂时停下脚步，进行反思和总结，就会让我们拥有一个更清醒的大脑和一双更明亮的眼睛。

为了总结规律和固化流程。承办一项工作，经过大家的群策群力，在流程、工作方法等方面都有了很多积累和创新。通过总结，可以从众多的成功或者失败的数据、案例中发现规律，确定在下一步工作中是继续试验、复核、验证，还是完全运用。通过总结，我们还可以思考能否将一些创新的工作流程和工作方法，做进一步的修订和完善，以便更好地应用到后续的工作中，或者推而广之应用到其他相似的工作中。

二、复命要达到的目的

在美国西点军校，凡是遇到军官问话，只能有四种回答：“报告长官，是”，“报告长官，不是”，“报告长官，不知道”，“报告长官，没有任何借口”。这四句话，每一句都有它深刻的含义。在回答问题时，西点军校要求每个学员只能用这种要么肯定要么否定的方式回答。它实际上告诉学员：你要为你的回答负责，为你所做的一切负责。

“报告长官，是”，“报告长官，不是”体现的是西点军校最重要的行为准则：想尽办法完成任何一项任务。

优秀的机关干部一定是在复命时对结果负责的干部。他们关注于结果，并想尽一切办法去获得结果。他们对找借口不感兴趣。他们只在意是否做了正确的事情，而不愿意花费精力和资源来为不能达成积极的结果找理由。

（一）明确你该做什么

怎样才知道你该做什么？我们可从以下内容中找出来：

- （1）本单位的大目标（包括长期、中期、短期目标）；
- （2）本部门计划、任务；
- （3）个人参与的事项；
- （4）个人岗位职责；
- （5）上级布置的任务；
- （6）会议决策；
- （7）协作的工作。

（二）理解复命的内涵

复命，首先是针对一个目标、计划、项目或者事件等，事先已经明确了的具体任务。泛泛而谈地说“工作取得了一定的进展”，那不是复

命，而是对领导分配给自己某个任务的完成、回复。

复命，一定要出结果。完成情况和程度是必须能够用百分比来描述的，而不是对做事过程的描述。在这里，只看功劳，不问苦劳。

复命，一定是在既定的时间、限定的时间来复命，如果迟了，则毫无意义。一般来说，四小时内复命，是最佳时间。

复命，带着问题来的同时，一定要带着处理建议、解决方案。复命者应该且必须对他手头负责的进行了一段时间的工作最清楚、最有发言权，别人谁也不应该比他更清楚。如果他不提出解决方案，就是最大的失职，他在这个岗位上已经没有存在的必要了。

（三）把握复命的原则

复命，一定是按事情的轻重缓急分类做的。高效的复命者能够分清事情的轻重缓急，按事情的优先级，做到主次有序，抓住最重要的事情来先做，一抓到底，毫不放松，直至完成。这样，即使次要的事没有做完，甚至没有来得及去做，但完成了最重要的工作，也是富有成效的。

复命，一定是按流程去做的。按照单位制定的流程，全面分析，系统推进，由表及里，由浅入深，直至完成。低效的复命则临事忙乱，没有章法，挂一漏万，虎头蛇尾，最不可取。

复命，一定是追求高效能的。复命可以分为以下几种状态：

（1）办了，不了了之——必须淘汰的复命。这是一种未办成事的状态。

（2）办了，没有按时办完，延误了工作——无效的复命。这是一种事没办好的状态。

（3）办了，按时办完了——有效率，及格的复命。这是一种办完事的状态。

（4）办了，很快办完且效果不错——有效果，良好的复命。这是一种会办事的状态。

（5）办了，办得又快又好，又创造了更多效益——有效能，高效

的复命。这是一种办成事的状态。

三、如何才能有效复命

向领导复命，不是简单的见面，而是要有所准备，即思路上的准备、内容上的准备及方法上的准备。以下几点应值得注意：

（1）见面前，必须让领导感到有与你有见面的价值。

（2）必须高度重视沟通上的技巧，若我们在复命言辞上有缺陷，过于冗长或艰涩，或容易产生误会，就很难引起领导对我们的兴趣，甚至会引起对我们的反感。

（3）选择汇报一个比较重要的成果，并提前做一些准备。

（4）为领导提供建设性、启发性的谈话，让他感到大有收获，并根据你的复命汇报及时调整战略构想。

（5）坦率直言的态度更能赢得领导的信任。

（6）了解领导最喜欢的沟通方式，如交谈、举证、引经据典等等。

具体来说，复命有以下四个步骤：

第一步，目标回顾。即当初我们办事的目的是什么？我们确定的工作目标是什么？

第二步，结果评估。与当初确定的工作目标一一对照，我们完成了哪些工作？哪些工作没有完成或达成预期的目标？其中工作亮点是什么？工作不足之处是什么？

第三步，原因分析。让我们工作取得成功的主观因素是什么？客观因素是什么？针对工作中存在的种种不足或者失败，主观因素有哪些？客观因素又是什么？

第四步，总结规律。从结果评估和原因分析中，我们值得总结的成功经验和规律是什么？失败教训有哪些？这些经验和教训，如何指导我们下一步的行动计划；在后续的工作，为了实现工作目标，我们需要继

续坚持做哪些工作，需要放弃做哪些工作，需要重新开始做哪些工作？

在这里，目标一定要详细，而不能太笼统，否则是无法评估的。

在评估结果部分，要写出工作亮点和工作不足，而所谓的工作亮点与工作不足，均是将实际取得的工作成果与当初确定的工作目标进行对比而言。一般我们把超越目标值完成的工作称为工作亮点，而把未能实现目标值的工作称为工作不足。而且在说明工作亮点和工作不足时要尽量使用数据和实实在在的工作成果来加以阐述说明，并可采用文字、数据图表、照片等丰富多彩的呈现方式。而不要使用一些模糊的、感性的语言描述，如“在上级领导的关心和支持下，取得了较好的工作成绩”“在兄弟单位的协作配合下，在部门全体同仁的共同努力下，基本完成工作任务”等。

有时，我们在做工作总结时喜欢事无巨细地全盘罗列，否则就会担心领导和同事认为本部门的工作不饱和、对单位的贡献较少。总结不是工作回顾，如果做到面面俱到，就没有了重点。采用工作亮点与工作不足来评估工作结果，可以让我们真正关注那些对我们下一步工作有指导价值的重点内容。

在分析成功与不足的原因时，要尽量从主观因素和客观因素两个方面进行分析。因为不论是成功还是失败与不足，凡是主观因素都是我们自身可以控制或者改变的，坚持成功的主观因素、避免导致失败的主观因素、改进引起工作不足的主观因素，都可以帮助我们持续地取得成功。然而客观因素是不受我们自身控制的，一方面它为我们的工作获得成功提供了外在的机会，总结的意义在于告诉我们如何在今后的工作中去更好地利用或者努力去创造那些能够带给我们成功的客观原因，识别和利用好外部环境提供的机会；另一方面，当我们今后遇到类似的不利环境或者条件时，我们知道该如何应对，以避免客观因素对工作的不利影响。

在总结规律时，要善于透过现象看本质，把前期工作中一些规律性的、共性的经验提炼出来，避免就问题谈问题、就现象谈现象，其目的是要对后续的工作有指导价值。如果能通过总结，提炼出新的或者改进后的工作模式、工作流程、工作方法、工作标准，整个总结的价值将体现得更加明显。

此外，我们要实现高效复命，一定要有复查系统。明确复查人，复

查人也是责任人。复查人对他复查的项目必须有连带责任，这样才能够提高责任心，否则，复查就会流于形式。

把复命内容写下来。美国宝洁公司提倡“书写的力量”，凡是涉及复命的内容一定要有书面的东西，尤其是复命要求的结果、时间点、责任人、复查人等一定要写清楚，可以对账，不能抵赖，不能推脱。这样，人人往前，不敢落后，就能实现高效复命。

检查后要及时催促，并且记录在案，更要让复命者知道检查结果已经记录在案。这样，如果催促无效，检查者要及时上报，绝不能听之任之，任凭计划、目标往后推延，要采取果断措施，加强执行力度。

四、高效复命的方法

复命，能让机关干部的能力发挥到最佳状态。那么，我们在机关事务中，如何高效复命呢？这里介绍几种方法，仅供参考。

（一）今日的事必须今日毕

清朝人文嘉有一首著名的《今日歌》，其内容是：“今日复今日，今日何其少！今日又不为，此事何时了？人生百年几今日，今日不为真可惜！若言姑待明朝至，明朝又有明朝事。为君聊赋《今日诗》，努力请从今日始。”

这首诗歌告诉人们：一定要珍惜今天。今日事，今日毕，也是我们提高办事效率的重要途径与方法。

在机关，我们不妨给自己制定一个每日的工作时间进度表。每天都有目标，有结果，日清日新。请看海尔集团的“OEC”管理方法：

“OEC”是海尔总裁张瑞敏在学习外国企业管理经验的基础之上，结合我国的实际创造出的管理方法。

“OEC”是英文Overall Every Control and Clear的缩写。它是海尔管理模式精华的浓缩。

OEC中的“O”表示全方位，“E”表示每人、每天、每事，“C”表示控制和管理，即全方位地对每人每天每事进行控制和管理，也简称为“三全原则”。

OEC的核心内容可以概括为5句话：总账不漏项，事事有人管，人人都管事，管事凭效果，管人凭考核。用一句话概括OEC的核心内容，就是：日事日毕，日清日高。

所谓“日事日毕”，就是对当天发生的各种异常现象，在当天弄清原因，分清责任，及时采取有效措施进行处理，以防止问题积累，确保工作任务的真正落实。

（二）学会把事情分类

有时，我们会发现事情多如牛毛，过去的事情和现在的事情都挤在了一起，一闭上眼睛，脑海就浮现出这件或那件事，数也数不过来。有人会丢掉一些事不做了，有人会让一些事草草了结，有人会加班加点，筋疲力尽地一件件做完这些事。怎么会这样？怎样才能把事情都做好，并且是秉着“要做就做最好”的原则？要解决这个问题，我们需要学会将要办的事情分类。把所有事情划分成“事务型”和“思考型”两类，分别对待：

“事务型”的工作不需要你动脑筋，可以按照所熟悉的流程一路做下去，并且不怕干扰和中断。

“思考型”的工作则必须集中精力，一气呵成。

对于“事务型”的工作，你可以按照计划在任何情况下顺序处理；而对于“思考型”的工作，你必须谨慎地安排时间，在精力集中而不被干扰的情况下去进行。

对于“思考型”的工作，最好的办法不是匆忙地去做，而是先在日常工作和生活中不停地去想。当你的思考累积到一定程度后，再安排时间集中去做，你会发现，不用费力，想法和创意就会自动地汩汩而来，你要做的无非是记录和整理它们。

这样进行分类，在零碎的时间里做事不会让你产生任何烦恼，并且能专心做好更重要的事情。

（三）制定标准是一个好方法

办事标准是办事的行为指南和考核依据。缺乏办事标准，往往导致努力方向与整个事件的发展方向不统一，造成大量的时间和精力浪费。制定办事标准应尽量做到具体化，要与评判联系起来，注意可操作性。

（四）办事要有条理

只要工作有秩序，处理事务有条有理，决不浪费时间，不扰乱自己的神志，办事效率就极高。

“办事情条理化”已经被美国哈佛经典教材《管理之门》列为管理人

必须做到的一项基本工作。

（五）化复杂为简单

如果事情很复杂，找出要做的事情的头绪。

以购物为例，出发前，尽量先别想这事会多麻烦。相反，要先找一个记事本，列出购物清单。接着，带上袋子和东西去购物。

路上，你要想着自己已经做好了购物准备，要尽量避免思考在商场里购物可能遇到的麻烦。

到了商场，慢慢地逛，直到把购物单上的物品全买完为止。

我们办事的时候，不要被诸如“太麻烦了，我无法应付”之类的观念所干扰。研究表明，心烦气躁的时候，我们丧失了制订计划、有条不紊做事的习惯，变得很容易感觉到麻烦。这个时候一定要冷静下来，让自己能够有步骤地制订计划。尽管有些麻烦，但请记住，你正在训练自己换一种方式思维。

其实很多事情的麻烦都是我们头脑中想象出来的，这些麻烦使一些人望而却步。思考缜密是正确的，可是这只限于你已经在心理上接受这些挑战作为前提。我们要学着把事情简单化，训练自己对风险的承受能力。

简单化是一种执着，是对抗困难的一种绝妙心理。它绝不是鲁莽，而是理智，外加一点点冒险精神。

（六）面对面有效沟通

俗话说“见面三分情”就是说见面就会有一定的情意，事情就会有转圜的余地。因此，有很多事情你可以舍弃电话或函件，改用面对面处理，不但可以充分沟通意见，也可提高事情的成功率，甚至改变整个局面！例如：面对面解释误会，比发个短信更有效；当面说一句“对不起”，比写道歉邮件更有诚意。

（七）核实好每一个重要信息

办事时，一定要核实清楚信息。否则，不准确的信息，会带来误

判，耽误时间，还有可能误事。因此在处理一件事情的时候，一定要秉着认真负责的态度把事情的信息弄清楚。

（八）不要忽略一些重要记录

记录对管理好信息具有特殊的重要性。它可以帮助你更好地支配时间，防止重要任务没有完成，重要协议没有履行等事情的发生，你只把这些记在头脑中是不行的。

机关事务中，下列一些记录是相当重要的，应该随时把信息记录下来：

电话日志的信息。电话日志使你能查到是谁给你打的电话，为什么打以及你是否给他们回过电话。你还可以查询电话费用，包括长途电话费用。

活动记录的信息。活动记录所记录的最细微的信息包括日期、目的、当事人、旅行的公里数或所花钱数。如果你能使用带袖珍日历的笔记本记日记，因日期早已写好，你可以省点儿笔墨，只需将表填好就可以了。

会议记录的信息。记录会议内容需要更多空间，袖珍日记本提供的远远不够，因此手头要时常准备好纸，记下日期、目的以及出席人员。

还要罗列议事日程、会议所讨论内容，将何时何地举行会议、下次会议所讨论的话题、各位出席人员就当前会议达成什么样的行动协议或者为下次会议所做的准备等内容都记录下来。

工作日志记录。可以把每天所做的工作像流水账一样记录下来。比如，某领导何时何地交代了何事，要求是什么，当时谁在场等等，方便以后复查。

（九）四小时复命：有命必复

及时复命制也叫四小时复命制，是刘光起先生在《A管理模式》中提到的一项重要理念，即对任何命令，不管完成与否，受领人都要在规定的时间内向下令者复命。复命的时间一般不超过四小时，故称为“四小时复命制”。

四小时复命制简单快捷，操作性强，其核心是有命必复，只要这件事布置下去，就必须复命。怎么复呢？有个时间限制——四小时，也就是在规定的时间内复命。四小时复命制符合古语“今日事，今日毕”的原则，就是一件事不能无限制地拖延，不能没有结果。

四小时复命制是一种落实复命精神的有效管理方法。四小时复命制的应用，可以大大减轻领导的工作，还可以大大提高工作效率。

四小时复命，所强调的是领导布置工作内容，而接受工作的同志必须提出这项工作完成的具体时间和完成是否有困难。如果没有困难，到时必须完成，并在完成工作的四小时内向领导汇报；若完成工作的过程中遇到困难，四小时之内向领导汇报，得到领导的明确指示，这样该谁负责谁负责。采用四小时复命制会使工作收到事半功倍的效果。

除了“四小时复命制”，还有“八小时复命制”“二十四小时复命制”等制度。机关单位可结合自身特点，自行规定。

（十）主动复命：凡事不必领导交代

主动复命，就是没有人要求你、强迫你，你却能自觉复命，而且出色地做好一切。

一个能做到主动复命的人，知道自己工作的意义和责任，并随时准备把握机会，展示超乎寻常的工作表现。

能主动复命的人，具备一种脚踏实地的务实态度，一种积极主动的工作状态，一种对自己肩负使命的忠诚。

在机关，很多时候，没有人会告诉你需要做什么事、如何去做，这要靠你自己主动思考。在主动工作的背后，需要你付出的是比别人多得多的智慧、热情、责任感、想象力和创造力。

附录：常见具体事务的办理章法

事务处理，这里专指机关的事务处理，简称办事，是指机关人员按照一定的程序和规则对机关事务性的工作进行处置和办理。

办事是机关的一项经常性工作，是机关干部必备的一种基本素质，也是一门蕴含着深刻道理的学问和艺术。有的人认为，机关干部精通业务、能撰文拟稿，才是能力强、素质高的体现，而事务处理只是一些跑跑颠颠的具体工作，算不上有本事。其实不然。“世事洞明皆学问，人情练达即文章。”机关工作千头万绪，有很多事务性工作需要承办，有很多关系需要协调，有很多实际问题需要处理，有很多棘手矛盾需要解决，能否把各项具体事务办得很周到、很得体、很圆满，是对机关干部工作态度、思维水平、协调能力、社交技巧等综合素质的全面检验，同时也直接关系到上级指示要求和各级领导决策意图的贯彻落实，关系到机关工作的和谐高效运转，关系到各项任务的圆满完成。因此，机关干部不仅要精通业务和文字工作，而且也要下功夫提高事务处办能力，对一些事务性工作切实能拿得起、干得了、办得好。

机关事务办理项目繁多，日常事务中有管理印章文件、档案管理、

编制工作安排、管理办公用品、调遣办公车辆、管理电子邮件等，此外还有领导活动安排与服务、接待工作组织与服务、礼仪事务安排与服务、公关活动安排与服务、信息信访工作、调研督查工作等。这些事务，大多有一定规定和约定，是“有形”的，本书不再赘述。这里介绍几种“无形”的办事章法，供读者朋友们参考。

第一类 领导事务的办理章法

一、请示报告的章法

（一）何谓请示报告

请示和报告是机关的一项重要日常工作。做好请示和报告，有利于上级及时了解和掌握部属的情况，有利于下级及时得到上级的命令、指示和对有关问题的答复，有利于下级准确理解和贯彻落实党的路线、方针、政策和上级的决议、命令、指示，也有利于机关干部顺利地开展工作。因此，做好请示和报告工作，是机关干部的一门必修课。

请示和报告，同是下级对上级而言的，但有不同的用途。

请示是下级针对工作中遇到的问题，需要上级给予答复和审批，而向上级提出的请求；报告是下级向上级所做的情况反映和汇报，只起沟通信息的作用。

请示必须在事前或在工作过程中进行，待上级批准后执行，不能在事后进行。报告可以在事前陈述工作的打算，可以在事后陈述工作的结果，而且多数是在某项工作完成和结束后进行。这就是人们通常说的“事先要请示、事后要报告”。

请示只能有一个主管领导或者一个机关部门。待主管领导和机关部门指示有必要向其他领导或部门请示后，才能再向有关领导和部门请示，在同一时间内，不能多头请示。在没有得到批复前，不能下发。报告可同时向几个领导和上级机关呈报，也可以同时下发所属各单位。

（二）请示报告的要求

(1) 及时办理。请示和报告具有较强的时效性。因此，凡是需要请示和报告本单位一些重要的工作，都要尽快办理，不能拖拖拉拉，更不能不请示，不报告，搁置不管。

(2) 表述准确。大部分请示和报告都具有较强的政策性，请示和报告一定要把问题表述准确、明白，不能似是而非，模棱两可，更不能出差错。请示工作，是一件很慎重的事情，一般遇到下列情况下才实施：

①主管单位明确规定必须请示批准才能办理的事项；

②本级或个人无权决定，需要上级批准确定才能办理的事项；

③对现行方针、政策、法令、规章制度不大了解或不大理解，有待上级明确才能办理的事项；

④工作中发生了新情况，而又无章可循、无据可依，或难以执行现行规定，有待上级重新指示才能办理的事项；

⑤在工作中遇到意见分歧，无法统一，难以开展工作，有待上级裁决的事项；

⑥重大工作任务，为防止失误，须经上级审核的事项。

总的来看，向上级请示工作，一般都是本级或个人无权决定或不好定夺的事情，需要请示上级给以答复或批示。因此，在向上级请示工作时，首先要掌握尺度、把握时机，哪些事需要请示，哪些事不需要请示，一定要搞明白。需要请示的事项不请示，就会使上级对下级失去控制能力，下面有了差错得不到及时纠正，也会使下级犯失职、越权的错误；不该请示的事项去请示，就会多此一举，既给上级增加了工作负担，也使下级养成缺乏独立思考、独立负责精神的依赖心理。

(3) 核实清楚。向上级请示工作时，一定要把请示的事项搞清楚、核实准，有些事项还要把事情的原委是什么、难点在哪里、优劣怎样等有关情况作一介绍，确保请示内容明明白白、客观全面、准确无误，否则会影响上级作出指示的正确性。在这方面，要注意防止三种倾向：

①防止情况不清、模棱两可。有的机关干部办事毛糙急躁，在没有把有关问题弄清楚之前，就匆匆忙忙向领导请示，结果是讲不明白、听不明白，领导无法作出答复批示。

②防止以偏概全、错误引导。有的机关干部为了使领导按照自己的意图答复请示事项，在请示工作时往往专拣好听的讲，不利因素很少提或只字不提，有的甚至故意扭曲事实，引导领导顺着机关人员设定的路子走，按机关人员的意志办。

③防止小题大做、故弄玄虚。有的机关干部怕自己请示的问题引不起领导的重视，故意夸大其词，将“芝麻”说成“西瓜”，把小问题说成大问题，把一般问题说成原则问题，把个别问题说成普遍问题。这种任意扩大了的信息，往往容易使领导产生错觉，做出错误的判断和决策。

（4）梳理清楚。请示工作，最忌的是自己心中没谱，没有搞清楚、想成熟、理顺溜的事情，匆匆忙忙就向上级请示，结果啰啰唆唆讲了一大堆，别人听不明白，最后把事情搞糟。因此，向上级请示工作前，首先要把请示的事项思考明白、梳理清楚、调理妥当，提前打个腹稿，口头表达能力差的同志有必要在笔记本上拉个提纲，对先说什么、后说什么、说到什么程度做到心中有数，在请示时尽量把有关事项的背景、原因、建议、理由是什么等分层次陈述清楚，这样领导才能够听得明白。

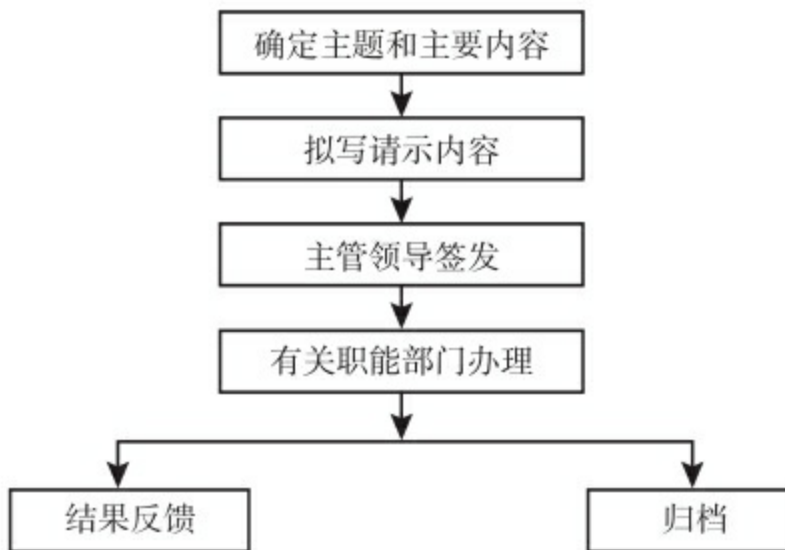
（5）及时催办。主要是指请示后，要及时询问请示的办理情况，防止延误和遗忘。

（6）反馈结果。对向上级请示的问题得到答复以后，要及时向直接领导和交办此事的有关领导汇报，做好反馈工作，让领导心中有数。

（7）认真落实。对已经得到明确答复的问题，要认真地抓好落实。落实的情况，也要及时向领导报告，做到有头有尾。

（三）请示报告的章法

1. 书面请示和报告



(1) 定题。请示和报告的主题和主要内容要经主管领导审阅确定。以哪一级的名义请示和报告，就要由哪一级的领导同意以后再行起草。

(2) 拟写。拟写请示和报告，要按照领导的意思表述清楚。请示的问题与报告的问题应当区分开来，同一份公文中，不能既有请示，又有报告。

(3) 签发。起草完毕后，要由主管领导签发。以哪一级的名义请示和报告，就由哪一级的主管领导签发。

(4) 留存。书面请示和报告要一式两份或多份，并保留存放一份，以备查考。

(5) 邮寄。寄发时要有登记，可采用挂号或由保密室寄发的办法办理，不能用平信。请人代办或快递发送也要履行好登记手续，防止延误或丢失。在互联网兴起的时代，应充分发挥其安全、快捷的作用，建立电子邮箱、QQ帐号、微信群等联系方式，发送文件，提高效率。

2. 口头请示和报告

口头请示和报告适用于能经常遇见领导和不是特别重要的事情。实施中要把握好以下五个环节（图示如下）。



(1) 打腹稿。见到领导前，对口头请示和报告的问题，要事先打好腹稿，做到重点突出，条理清楚，言简意赅。

(2) 先声明。见到领导后，应首先讲清自己要说的内容的性质：属于请示，还是属于报告。如果是请示，领导一般要给予答复。预先声明，以引起领导对问题的重视。

(3) 分先后。请示和报告问题表述的先后不一样。请示问题时，应先说事由，然后再说意见和建议。报告情况时，应先报告事情的结果，然后再详细地报告事情发生的经过和处理过程。

(4) 拿意见。机关干部要当好领导的参谋，特别是在请示问题时，要讲明自己的看法和意见，供领导决策做参考。当自己的意见被否决后，要坚决按领导的指示办，不能自以为是、自行其是。

(5) 做记录。对向领导请示和报告的事情，领导指示及落实指示的情况都要进行详细的记录。

无论采取哪种汇报形式，也就是说在用语言表述时，要注意做到“三个有”：

一是有中心。这里首先要考虑六个问题：第一，要向领导说的是个什么问题？第二，缘由、过程、结果怎么样？第三，“中心意思”是什么？第四，能不能用最简明的语言表达清楚？第五，领导可能要问什么问题？第六，应该怎么回答？这六个问题清楚了，就有中心了。要做到请示汇报时讲话“有中心”，最简便的办法是“一事一请示”“一事一汇报”，这也是请示汇报工作的一个基本要求。

二是有见解。如果说“有中心”是要说明“是什么”的话，那么有见解就是要说明“为什么”。换句话说，就是在请示或汇报时，要讲清涉及事项的必要性、重要性乃至迫切性。要想想：我讲这件事情的起因是什么？过程和结果有什么值得注意的问题？我为什么这么看？依据是什么？当然了，如果只是一般的汇报情况——只是作为信息让领导了解，在“为什么”上就不一定多说了。如果请示的问题比较重要比较紧急，在讲清是什么事项后，则一定要说出它的重要性、急迫性，以引起领导的

重视，尽快地做出决断和指示。

三是有建言。就是解决“怎么办”的问题。一般来说，请示的目的就是希望领导答复。汇报的事项有时也需要答复，答复的前提是有可供答复的“意见”或“建议”。因此，这就需要提出建设性的初步意见。一般事项，正常事项，不太棘手的事项，提出一种意见就可以了。特殊事项，重要事项，棘手事项，则起码要提出三种意见，也就是上中下三策，供领导选择。这是下级应尽的职责。

在向上级请示汇报工作这件事上，作为下级，要考虑到一个问题，就是：领导虽然具有驾驭宏观的决策水平，但他不是万能的，他不可能也没有必要对各个行业的事情都懂。因此，在请示或汇报自己从事的专业问题，要尽量做到“三个有”，为领导提供可靠的信息和依据，以方便领导决策，提高工作效率。

（四）请示报告要注意的问题

（1）防止情况不清，模棱两可。请示前，要认真准备，对问题进行认真的分析，把不明白的问题理清楚，把需要上级答复的问题说明白，一个内容要力争一次性处理。报告前，要对所需报告的工作进行深入调查，细致了解，认真研究，真正反映事物的本来面貌，不能“情况不明决心大”，瞎请示和报告。

（2）防止越级请示，越级报告。对需要请示和报告的问题，要逐级请示和报告，不能越级请示，越级报告。否则，就会造成直接领导的工作被动。

（3）防止多头请示，多变请示。多头和多变请示，是有的人为了达到自己的目的，一件事请示一个领导不同意后，又去请示另一个领导，也不把前面领导的意见告诉后面的领导，使领导之间产生矛盾和隔阂。有的人请示问题时陈述理由前后不一，当一个问题请示领导没有批准后，又另找理由再行请示，弄得领导无法给出意见。因此，作为机关干部一定要加强自身修养，革除私心杂念，做维护领导之间的团结和维护领导形象的有心人。

（4）防止“先斩后奏”的请示和超前应付的报告。对工作中把握不

准的问题，一定要先请示，再去办理，不能随心所欲，“先斩后奏”。对某项工作的落实和某项任务的完成情况，一定要先有结果，然后报告，不能凭想当然和估计报告。更要防止不请示不报告，或不分轻重乱请示和报告。

（5）请示的语言要中肯。向上级请示工作，不是向上级部署工作，不能让上级感到有发号施令之嫌。因此，在请示工作时，一定要摆正位置，端正态度，既要很明确、很直接地表达自己的观点，又要注意讲话态度和方式，切不可生硬，无论上级给予怎样的答复，即使与自己的意见相左，也要耐心听完上级指示，并坚决贯彻落实。

（6）请示的程序要规范。

①要坚持先请示后办事。对工作中需要请示的事项，一定要先请示，再去办理，切不可随心所欲，事前不请示、不报告，擅作主张，搞“先斩后奏”。

②要坚持一事一请示。这样既利于请示者把请示事项的各种情况和理由表达清楚，也便于领导集中精力考虑一个问题，及时做出批示或答复。如果在一次请示中提出多个问题，容易纠缠在一起，既说不清楚，也听不明白，不便于领导考虑答复。

③要坚持“单线”请示。请示工作时，应避免多头请示，向一名领导或一个部门请示，不管得到什么样的批示，都应坚决按批示办理。多头请示，不仅容易造成多种答复意见，使承办人无法执行，还可能引起领导之间、机关部门之间的矛盾和误会。如果请示的事项比较重要，或确需向其他领导和部门请示，或需要其他领导和部门了解，要根据第一请示的领导和部门的指示去处办，在请示其他领导和其他部门时，一定要把已请示领导和部门的意见如实转达清楚。

④要坚持逐级请示，尽量向直接领导或直接上级机关请示问题，即使直接领导或直接上级机关无权答复或批示，需由高级别领导和机关批示时，也要逐级请示，防止越级跳级。

二、汇报工作的章法

机关干部一项非常重要的任务是及时向领导提供情况，便于领导决策。从一定意义上讲，机关干部是领导的情况收集员，是连接基层与领

导之间的桥梁和纽带。

汇报工作，简言之就是把本单位的工作情况向上级领导和机关及时、准确、详细、全面地进行反映。汇报是机关的一项经常性工作，也是机关干部必备的能力和素质，是做好工作的基本功。

（一）工作汇报的分类

机关的工作汇报，从体裁上大致可分为以下四种类型。

一是综合性汇报。多见于半年或年终工作总结前后。主要应讲清全年或阶段内的工作思路，做的主要工作，取得的主要成绩和进步，存在的主要问题以及今后的打算等。

二是专题性汇报。多见于办完一件事情或干完一项工作以后，就这一件事、一项工作所做的汇报。专题性汇报，要求主题明确，内容单一，不涉及其他无关的内容。

三是随机性汇报。是指在上级领导和机关领导下基层期间。机关干部在陪同上级领导实地检查工作时或散步、聊天过程中随机所做的汇报。随机性汇报与专门安排的汇报相比，没有预定的内容，没有限定的时间，没有固定的地点。通常情况下，应汇报领导最为关注的问题和本单位急需领导和上级机关掌握了解的情况。

四是提示性汇报。多见于在上级机关召开的座谈会或领导实地视察工作期间，领导想到了某一问题或看到了某一情况，需要进一步了解时，要求就某事或某项工作所做的汇报。提示性汇报，要严格按照领导所提出的问题，准确详细地说明情况。

机关的工作汇报，从内容上也可分为以下四种类型。

一是情况汇报。主要包括工作的进展情况，主要特点，收获，存在问题等。基本要求是，工作的过程要反映清楚，主要内容都要讲到，特点要鲜明。

二是经验汇报。以做法或体会为主，不过多地涉及工作情况和工作过程。

三是问题汇报。即专门就某一问题所做的汇报。应着重讲清问题的表现及发展的程度，发生问题的主客观原因，应接受的教训，以及解决问题的措施等。

四是计划打算汇报。是指某项任务下达以后或某项工作展开之前，就完成任务或开展工作的具体安排，向上级机关所做的汇报。

（二）工作汇报中常见的问题

机关在工作汇报中常见的问题，主要表现在以下六个方面。

一是没有主线。即汇报的主题不突出，事无巨细、面面俱到。本来是了解一个方面的工作，却汇报了诸多方面的情况；汇报的内容都是工作过程与事例的堆积，缺乏主线穿引。

二是偏离主题。汇报人没有把握住要汇报的主题，过多过细地讲了与主题无关或关系不大的内容。

三是层次混乱。缺乏梳理和归纳，想到哪里就讲到哪里，往往这个内容没讲完，又讲到了那个问题上，使听汇报的人不知所云，甚至滔滔不绝地讲了半天，自己也不清楚讲了哪几个方面的问题。

四是内容不实。不是紧紧把握住本单位的特色汇报，而是大话、套话、官话、空话连篇。

五是缺乏提炼。缺乏分析、提炼和升华，就事论事，说了就了，谈完就完，不善于从工作中总结和提炼出带规律性的东西和给人以启迪的经验。

六是掺杂水分。不是实事求是地反映情况、客观公正地评价工作，而是有意拔高、掺水分、说假话，甚至把点上的成绩说成是面上的工作，把个别人的成绩说成是单位的普遍水平，把工作设想说成是已做过的工作等。

（三）汇报工作的要求

我们常讲抓工作要抓重点、抓主要矛盾，工作汇报也是如此。抓住了重点，也就抓住了领导关注的问题。汇报的重点应根据领导的要求、汇报的目的和所掌握的实际情况来确定，一般来讲下列几种情况应当作为重点来把握：

（1）把领导关注的问题作为汇报的重点。领导听取有关情况汇报，一般都有较强的目的性，或是深化对某个问题的认识，或是掌握某个方面建设的状况，或是寻求解决某些问题的对策等，这些都要在汇报中突出出来。比如，领导想了解基层存在的主要问题，就要重点对问题进行分析，提出解决的办法；领导想了解某些工作进展情况，就要重点汇报这项工作进展到什么程度，还存在什么问题，以及下一步的打算等。

（2）把能够反映特色的情况作为汇报的重点。有些工作是不言而喻的，你也做，他也做，大家都是这么过来的。如果讲来讲去都一个样，就显得空洞乏味。有的苦于找不出特色，其实，即使是一样的动员、教育和总结，各单位的具体做法也是不一样的。这种不同之点、特殊之处，实际上就是特色。只要抓住这个问题，就会使汇报言之有物。

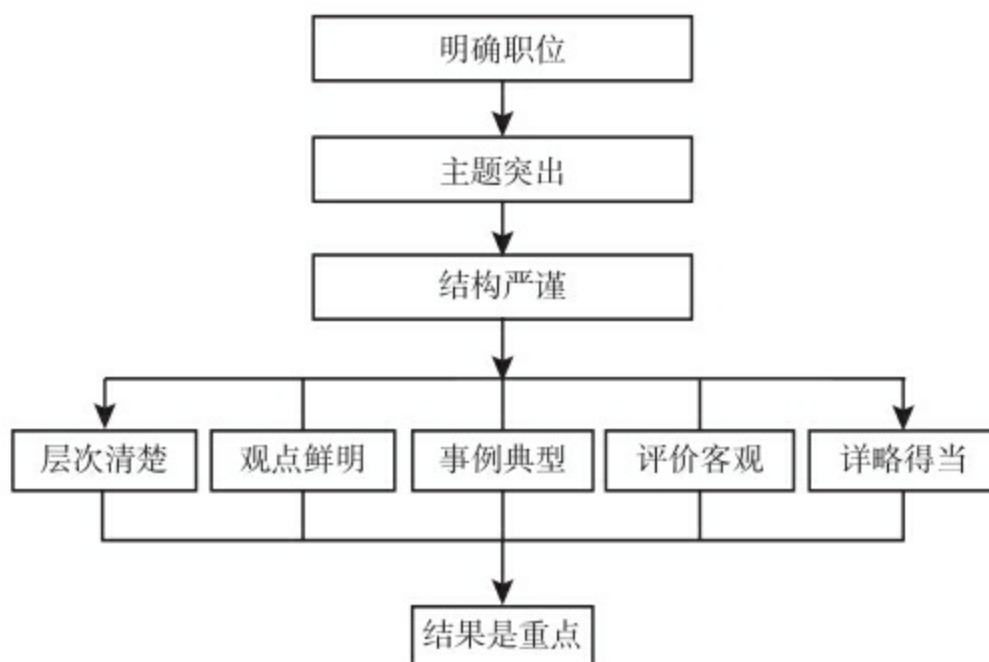
（3）把基层倾向性问题作为汇报的重点。基层存在的倾向性问题，是制约建设和发展的主要矛盾，是领导始终关注的一个大问题，也是党委领导工作始终要解决的一个大课题。工作组下基层无论担负什么任务，都要下功夫调查研究基层存在的倾向性问题，力求有一个准确的把握，并作为汇报的重点反映出来，为党委、领导决策提供参考。

（4）把解决问题的对策和办法作为汇报的重点。工作汇报既要善于提出问题更要注意研究和解决问题，拿出切实可行的意见和建议，把下篇文章做好。有些同志的汇报，反映了不少问题，但对如何解决研究不够，提出的建议没有见地，价值不大，给人的感觉比较浅、不够味。提出解决问题的对策和办法，总的要有“四性”：①针对性。就是针对领导最关心和基层迫切需要解决的现实问题，以及当前基层出现的新情况新问题，提出解决的对策和办法。要注意通过下面的情况提出对策，通过基层的反映和呼声提出建议。②全面性。就是提出解决问题的对策和办法，既要想到积极作用，也要估计到可能产生的消极影响，要注意加强分析，防止一种倾向掩盖另一种倾向。③创新性。在汇报的内容上要敢于创新，敢于反映新情况，敢于提出新思想、新观点、新办法，不能用老眼光来看新问题，用老经验来衡量新事物；在汇报的语言上要敢于创新，尽量用自己的语言、用有特色的语言。基层给我们的汇报，往往

给许多领导汇报过了，如果我们再搬过来给领导汇报，效果一般不会很好。④准确性。提出对策和办法，目的是为了领导采纳、解决问题、推动工作，因此，提出的建议必须准确可行。

（四）怎样做好汇报

汇报工作没有固定模式，但有些基本要求必须掌握。根据一些同志的经验体会，要搞好工作汇报，必须做到以下十点（图示如下）。



（1）身份要明确。首先要明确是谁的汇报。也就是说，汇报人是代表党委，还是代表行政单位作汇报。其次是向谁汇报。即听汇报的人是哪一级领导。通常情况下，向直接上级汇报，应尽量具体；向高级领导机关汇报，应相对概括。

（2）主题要突出。汇报的内容都要紧紧围绕主题而展开，与主题无关的内容不宜涉及。

（3）情况要准确。要通过深入细致的调查研究，全面准确地掌握情况。特别是涉及数字、比例、评价之类的内容，要恰如其分、准确无误。

（4）结构要严谨。要把准备汇报的内容进行认真组合排列，或围绕横向到边，或沿着纵向到底。

（5）层次要清楚。准备讲几个问题、先讲哪个问题、后讲哪个问题，要心中有数，切忌交叉混乱、重复颠倒。为便于上级记忆，每个问题最好都提炼出一个比较鲜明的观点，或者先讲一个中心句。

（6）事例要典型。要紧紧围绕主题或要表达的意图选择事例。所用事例要有典型性，使人听了能够引起关注或留下深刻印象。

（7）详略要得当。一般说来，对有本单位特色的内容要尽量具体讲。共性的东西可以从简讲；对上级特别关注的内容要尽量具体讲，一般性的工作可以从简讲；对别人没有讲到的内容要尽量具体讲，别人已经讲过的内容可以从简讲；对上级不了解的情况要尽量具体讲，上级基本掌握了的情况可以从简讲。

（8）评价要客观。既要讲成绩，也要讲问题；既要讲经验，也要谈教训。做到讲成绩不拔高、不扩大，讲问题不回避、不掩饰，不讲过头话，不用过激言词。

（9）语言要简练。口齿要清楚伶俐，除标题观点外，不要重复，不要啰唆，不要带口头语，多用一些群众的语言和生动的词汇来表达。

（10）时间要适中。当听汇报人有具体要求时，要严格按照规定的时间汇报；没有具体要求时，也要根据领导在本单位总的活动时间和活动的内容来把握好汇报的时间；当多人共同向上级汇报时，作为主汇报人要留出一定时间，让其他同志予以补充；还要注意留出一定的时间，请上级领导做指示。

（五）汇报应注意的问题

（1）掌握情况准。掌握情况是搞好汇报的前提和基础。因此，必须重视对情况的控制和掌握。要根据汇报的内容决定调查了解情况的形式。对于涉及单位全面建设或重要工作方面的汇报，要经集体研究讨论；对于单项性的汇报，要与分管的同志交换意见，对一些把握不准或掌握不清的内容，可以采取个别交谈、开座谈会等多种形式，广泛征求

大家的意见，把基本情况准确全面地掌握。要做一个有心人，注意观察生活，体验生活。常言道：处处留心皆学问。做生活的有心人，掌握一手真实的信息，这样不至于在领导需要时，因情况掌握不准而误事。

（2）反映情况要真。在向领导和上级汇报情况时，一定要注意将最真实的东西讲明讲细，不要把人为的感情因素掺杂其中，任意夸大或淡化。机关干部要多站在领导和上级机关的位置上去考虑问题，切不可凭自己的好恶来汇报，不能在汇报时带着个人的偏见，要本着对单位与领导负责的态度去反映情况，事实没有搞清楚前不能把道听途说的东西作为汇报的依据。

（3）准备工作要实。平时掌握的情况一时不一定都用得上，注意将平时收集的东西进行归纳和条理化，一旦用着的时候，能随时提供清楚的全面的材料。如果平时不注重做这方面的工作，到需要的时候临时整理，时间有时不允许，质量上也难以保证，这样在汇报的过程中，难免会出现被动的局面。另外，要注意把收集到的情况分门别类，区分层次和属性，条理要十分清楚，重点要非常突出，观点要相对明朗，以便于领导在听的过程中有一个参考的依据。否则汇报时东一榔头西一棒槌，分不清层次，讲不明观点，突不出重点，只能让领导如堕云雾中。另外，汇报时还要搞清楚领导的职责范围，尤其要注意把自己所干的工作情况弄清楚弄明白，在汇报过程中，如果被问到其他问题时，要如实讲出自己掌握的情况，一般情况下，不要在汇报内容以外谈论过多的其他话题，保证汇报的内容不偏离中心，让领导和上级机关真正能从汇报中得到充足的真实的信息。只有这样，汇报才算是成功的。反复思考，把汇报提纲准备细。能否汇报好，取决于准备得充分不充分。在时间、条件允许的情况下，对一些重要工作和综合情况的汇报，最好能写出汇报稿。如果时间不够充足，也要列出详细汇报提纲，把汇报中的主要观点和内容、典型事例、有关数据等一一列出来。如果因时间紧、来不及准备汇报提纲时，也要静下心来，认真打好腹稿，切忌信口开河，想到什么说什么。

（4）符合上级意图。注意从听汇报的人的言行表情中捕捉信息，努力把汇报的重点把握准。要汇报好，首先要符合上级了解情况的总意图。做到这一点，既要靠汇报前的认真准备，也要靠汇报过程中的见机调整。通常情况下，听汇报的人对上级机关比较关注的问题，听起来认真，记得仔细，问得具体。遇到这种情况，作为汇报人，就要在原来准备的基础上加以发挥，把问题尽量讲得详细具体。属于上级机关已经掌

握了的内容或与本次汇报关系不大的内容，一般引不起听汇报人的兴趣。其表现是，听起来精力不那么集中，问的话少、记录也少。这种情况下，作为汇报人就要尽量从简说起，必要时可以不讲这方面的内容。

（5）多种形式配合，力求把汇报的效果保证好。为了增强汇报的效果，必要时可以采取一些配合形式。常用的有以下几种：一是图表讲解。如汇报单位完成任务等情况时，在口头汇报的基础上，再看一看图表和有关数字统计，听汇报的人会记得更清楚。二是检验实物。如汇报教育情况时，可以让听汇报的人检查一下教案、课堂笔记、心得体会等。三是实地观察，更容易加深印象。

（6）处理好多角关系。一是领导和分管领导的关系。在汇报工作时，应该给谁汇报，先给谁汇报，后给谁汇报，应该正确处理好。处理这种关系时，首先要从组织原则出发，凡按职责权限还需要主要领导同意的，应当报告主要领导；凡是明确由分管领导全权处置的，一般不需再报告主要领导。其次从实际出发，有的事项虽有明确分工，但在特定时期内这项工作已成为全局或局部中心任务，或主要领导对此工作过问较多，则应将此事项及分管领导的意见汇报给主要领导。二是在单位领导与外出领导的关系。汇报工作时，应考虑到外出领导，这样会有利于信息沟通，有利于领导班子的团结，有利于得到上级的帮助指导。因此，在单位的机关干部要及时给在单位的领导提醒，使在外的领导随时了解情况。随领导在外的机关干部，也要与单位经常保持联络，相互交流信息。三是报事与办事的关系。在工作中是“先报后办”，还是“先办后报”，也是汇报工作中应该注意的一对关系。总体上讲应该坚持“先报后办”的原则，但在实际工作中还应灵活掌握，应当提倡机关干部发挥主观能动性，主动办事，不能养成问一事、办一事的消极习惯。

三、上报情况的章法

（一）何谓上报情况

上报情况，是指向上级报告或反映本单位、本部门的工作和建设全面或者某一方面的情况，有的是上级明确要上报的，有的是本单位主动反映的。搞好情况上报，对于反映本单位、本部门的工作态势，加强上下级之间的沟通，争取上级的支持和指导，具有重要的意义。

（二）上报情况的要求

（1）要真实客观。要原原本本反映实际情况，实事求是，不能“米不够水来凑”。

（2）要突出中心。要明白“为什么上报，报告什么”，在充分占有材料以后，根据主题需要和观点与材料相统一的原则，精心构思，编排布局，形成材料。

（3）要及时快捷。有情况要及时上报，不能拖沓，以便让上级及时掌握各方面情况的变化。

（三）上报情况的步骤



上报情况步骤

（1）广泛收集情况。上报情况，首先要有情况。情况从哪里来，机关工作人员要“主动出击”，充分发挥主观能动性，广泛地进行收集，而不能“守株待兔”。一般来讲，收集情况主要可通过以下方式 and 途径：

- ①利用机关信息网络上报的各种信息材料；
- ②办公室每天接到的电话、电报、文件、简报、资料、报表等；
- ③有关人员的口头汇报所提供的情况；
- ④参加各种会议获得的情况；
- ⑤新闻单位和信访部门传报的情况；
- ⑥明确通知下属单位上报的有关情况；
- ⑦亲自深入下去，到基层、到一线直接调查研究所得到的情况。

收集情况，看似简单，但要收集到真实有用的情况并不容易，从实践看，要注意把握这样几点：一个是不能漫无边际、不分重点，要根据上级要求，有针对性地、有选择地获取信息。要围绕领导决策，抓“超前型”信息；要在领导决策之中，抓“跟踪型”信息；要善于小中见大、见微知著，抓倾向性、苗头性信息；要根据事物发展变化的新形势，抓新信息（包括新情况、新问题、新经验等）；要反应敏锐，闻风而动，抓突发性信息。另一个是要把功夫下在平时，平时做有心人，多留心，多收集，点滴积累，长期积累，使资料收集既有历史厚度，又不至于需要时“抱佛脚”。再一个是要尽量亲自去搞调查研究，掌握第一手资料，确保收集到的情况真实鲜活。

（2）精心筛选情况。对收集来的情况要认真地筛选，这是综合情况的基础。筛选情况应注意三点：

①要核实信息的真实性。对那些重要事实、数据，以及涉及具体人和事的例证，要反复核实，舍去那些任意夸大和缩小的部分。

②要掂量信息的作用。有的信息虽准，但不一定有用，这就要求，必须弄清信息的有用成分以及哪些适合上报情况的需要，确定出必用部分、参考部分和舍去部分。对一些比较新颖的做法，或有争议的问题，更要慎重，精心鉴别。

③要认真选择信息。对经过鉴别的材料，还要紧密结合上报情况的需要，进行严格的选择，结合中心工作，抓大事，抓重点，选取对现实有指导意义，与不同层次的全局工作有密切关系的重要信息，选取政策性强、有典型意义、上级关心的信息。

（3）综合处理情况。情况经过收集筛选后，还要作进一步的处理，不能收集到什么就上报什么。要对全部信息和掌握的情况进行科学、辩证的理性思考。

①要把宏观分析与微观分析结合起来。既要考虑大范围的宏观情况，又要考虑小范围的微观情况；既要看到整个工作过程的宏观情况，又要看某一阶段工作的微观情况，也就是既要进入微观去考察，又要站在全局的高度综合分析。

②要把横向分析与纵向分析结合起来。所谓横向分析，就是把情况放到更大范围内，与相同或相似的参照物进行比较，衡量其进步和发

展，达到的层次和目前的状况；所谓纵向分析，就是看基础，看发展、看全过程，看进步幅度，看努力程度。

③要把静态分析与动态分析结合起来。一个时期、一个单位、一项工作，具有相对的稳定性，但随着形势的发展变化，情况也在发展变化，所以，对事物内在本质的把握，既要着眼其相对稳定的一面，同时更要善于从联系、发展、趋势上去研究分析。

④要把定量分析与定性分析结合起来。既要注重从质的规定性上去把握，又要注重用适当的量来衡量，这样才能既从本质上把握事物，又能深入进去对事物达到比较精细的认识。总之，通过综合研究、归纳、概括、综合、分析，去粗取精，去伪存真，由表及里，由现象达到本质，把零散的信息综合集中起来，把不够妥当的内容调理妥当，把规律性的东西找出来，把鲜活的有特色的工作反映出来，切实使收集到的情况更加系统条理、重点突出，有事实，有数据，有分析，有建议。

（4）严格审核情况。情况汇总后，不能直接上报，要将情况呈送或报告本单位领导审核，如领导同意后再上报。观点是否准确，情况是否属实，表达是否过头，都要经过领导把关，领导站得更高一些，看得更远一些，把关后就不容易出差错、出漏洞。

（四）上报情况应注意的事项

上报情况时，要注意把握以下几点：

（1）要真实准确。真实准确，就是如实地反映客观实际情况，这是上报情况的关键。如果上报情况不准确、不真实，就容易误导上级领导机关，使其决策失误，贻误工作。因此，对上报的情况，一定要认真核实，一句话、一个数字、一个提法、一个人名，都要准确无误、有根有据。

（2）要突出重点。上报情况要相对全面，但又要注意根据有关要求和实际情况，区别对待，突出重点，有选择地提供信息，或是上级需要什么就上报什么，或是突出本单位的特点和特色，切忌不分主次，不问要求，写流水账。

（3）要通观全局。就是上报情况要有一定的广度和深度，对问题要站得高、看得远、分析透，提出的建议符合全局利益，具有普遍指导意义。

（4）要及时迅速。上报情况是为上级领导和机关开展工作的，都有一定的时效性，要求机关力争在第一时间内把情况报上去，不能放“马后炮”，防止情况价值衰减或消失。

四、传达上级指示的章法

机关工作中，上级经常要做出一些重要指示，需要传达下去，贯彻到实际工作中。如何把上级的指示传达好，对于指导好工作具有重要意义。

（一）传达指示的类别与形式

从实践来看，传达上级的指示，根据指示来源和传达对象的不同，一般分为三种：

（1）向本级领导传达上级指示；

（2）向同级有关部门传达指示；

（3）向下级传达指示。

传达指示时，常见的主要是采取三种形式：

（1）文件传达。就是上级的指示是以文件的形式出现的，传达指示主要采取印发文件材料的形式，如指示、通知、通报、会议纪要等。

（2）会议传达。有的指示传达部署时比较复杂，执行起来难度较大，一般采取召开会议的形式进行传达，在传达指示的同时，对贯彻落实作出部署。

（3）个别传达。上级指示的传达要求范围不大，或任务紧急，一般采取个别传达的方式。

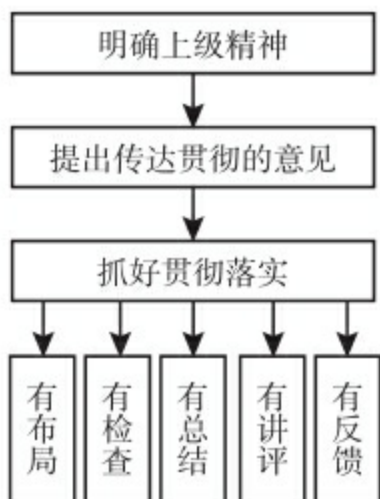
（二）传达指示的要求

（1）要全面准确。上级的指示，不是个人的言论，它代表着上级领导和机关对工作的要求，是一种组织行为，具有很大的权威性。因此，在传达过程中，一定要原汁原味，不能凭个人的理解自由发挥，随意增减内容，更不能曲解，避免经传达后使上级的指示“走样”“变味”。如果上级的指示是成文的，则应原原本本地传达，一般情况不要多加解释，以免把上级的指示搞偏；如确需解释的，则应紧扣上级指示的本意，把握精要。如果上级的指示是听后记录下来的，则要抓住重点，总体上把精神实质准确表达出来。如果上级的指示不便于原始传达，可适当转换角度，对内容加以选择，有重点地进行传达。

（2）要快速及时。刘伯承元帅曾对机关人员快速办事提出五条具体要求，其中之一就是“传达命令要快”。上级的指示要求，一般都有时效要求，需要尽快传达贯彻，以更好地促进工作。因此，机关干部从接受有关指示后，不论是否有明确的时限要求，都要尽可能地在第一时间传达给应该传达的对象。尤其是作为军队的机关，无论平时还是战时，开展的都是军事工作，执行的都是军事任务，在传达上级的命令指示上，更要做到雷厉风行，不能有半点儿拖拉延误。

（3）要讲求方式。上级领导和机关的指示具有很大的权威性，传达上级指示也是一项重要公务。因此传达时不论面对的是领导，还是同级、下级，都要庄重严肃、直言直语、简洁明快，不能吞吞吐吐、含糊糊糊、隐晦曲言。但是传达指示也有一个让传达对象乐于接受的问题，必须讲求方式方法，特别是传达指示不是做指示，一定要摆正位置，不能以上级领导和机关的代言人自居，要注意根据传达对象身份的不同选择不同的传达方式。如果是对下级传达领导的指示，可以采取开会等比较严肃的形式进行，但是也要注意不能用居高临下发号施令的口吻；如果是向自己的领导传达上级的指示，则应采取汇报的口气进行，语气上注意舒缓，转述话语中多讲“请”少讲“要”，以免造成向领导下达指示的嫌疑；如果是向同级传达指示，以叙述的方式为好。

（三）传达上级指示的章法



传达上级指示的章法

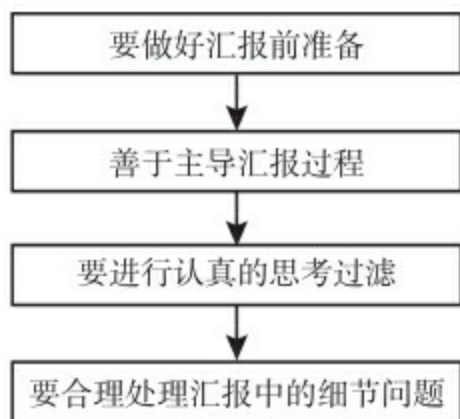
（1）明确上级精神。要把上级精神吃透，总体讲什么，重点是什么，当前做什么，应注意什么问题，都要反复学习，认真把握。要听清楚，保证准确无误。要说清楚，保证明明白白。

（2）提出传达贯彻的意见。传达上级领导和机关的指示，不是简单地当一次“传声筒”，最终目的是把上级的指示要求贯彻落实到工作中去。因此，在传达指示过程中，既要重视原原本本领会，又要结合本单位、本部门的工作实际，有针对性地提出贯彻落实的具体意见，对领导和同级来讲，可以作为建议供其参考，对下级来讲，可以作为要求供其贯彻落实。

（3）抓好贯彻落实。上级的指示传达后，只是做了“上篇文章”，机关干部还应根据职责要求，做好“下篇文章”，下大力抓好贯彻落实，搞好检查督导，及时发现解决问题，做到有布置、有检查、有总结、有讲评、有反馈，确保上级指示落到实处。

五、听取情况汇报的章法

到下属单位调查研究、检查工作时，往往都要听该单位的领导或业务部门的领导进行情况汇报，这是了解基层情况、掌握工作信息资料的重要途径之一。



听取情况汇报的章法

（一）要做好汇报前准备

听汇报前，要认真准备两点：一个是，明确自己为什么要听汇报，根据自己的目的列出调查纲目，用以规范汇报内容，以防漫无边际，讲什么听什么；另一个是，提前向汇报单位打招呼，把自己希望听到的汇报内容通知下去，以便汇报单位事先做好准备。

（二）善于主导汇报过程

在听汇报的过程中，要注意适时围绕自己的目标进行提问和引导。有时由于汇报者准备不充分，或了解情况不全面，语言表达能力差，不能很清楚地叙述事情的经过、阐明经验和问题，抓不住重点，有的则好大喜功，讲成绩滔滔不绝，讲问题轻描淡写，等等。如果机关人员在听汇报时只听不问，就不能掌握真实全面的情况。因此，在听汇报时，要通过插话适时加以提醒和引导。比如，对于偏离主题，抓不住重点的汇报，可通过提出问题，使其回到主题上来；对于表达能力较差的汇报者，可采取与其共同讨论的方式，把事情来龙去脉搞清楚；对于沾沾自喜、报喜不报忧的汇报者，可在汇报到一定火候时，让其重点汇报存在的问题和不足。总之，机关人员听汇报，不能将自己完全置于别人怎么讲自己就怎么听的被动地位，而是要以积极主动的引导，驾驭汇报过程，变被动为主动，从而达到预期目的。

（三）要进行认真的思考过滤

在听到汇报时，机关人员不仅要用耳去听，而且还要用脑去想，保持思维的高度敏锐，做到边听边想，边听边思考，边听边判断，边听边鉴别，这样才能在听汇报的过程中逐步建立起汇报单位工作情况的基本轮廓，才能明了其工作的主要成绩和特点，发现其存在的主要问题和薄弱环节，哪些做法可取，哪些经验有价值，哪些工作需要进一步加强等，真正达到由表及里的效果。

（四）要合理处理汇报中的细节问题

听汇报要处理好听与记的关系，既要把听下来的主要情况记下来，又不要埋头记录。时间、数据和需要了解的重点情况要重点记录，一般情况只记要点和大意即可。听汇报的过程中，要集中精力，不要交头接耳，不要随意走动。听完汇报后，机关人员可视情况对汇报单位的工作，简要地谈谈自己的感受和看法，话不要多，但要中肯、实在，以表扬为主、鼓劲为主，如果领导在场，一般不要插话，注意把领导的指示记录清楚。

六、向领导提建议的章法

向领导建言献策，是机关干部发挥参谋助手作用的一个重要体现。如何向领导把建议提好，其中有很大的学问和艺术。就大的方面而言，要注意把握以下几点：

（一）要提在当提之时

机关干部为领导出主意、想办法，虽然是一项经常性的工作，但一定要讲求时机。在一定意义上讲，时机是机关干部参谋助手作用发挥成功的必要条件。一个好的参谋点子，应该讲在当讲之时。讲早了，领导思想毫无准备，引不起注意；讲晚了，领导早已心中有数，难免失去参谋的作用和意义。

一般来讲，向领导提建议应当选择下列时机：一是形势任务发生变

化转折时，这时领导的思想往往有一个适应过程，或者思路还未完全理清，最需要听到有启发思路、打开工作局面的好点子；二是出现在发生紧急情况时，如单位发生重大事故、案件或驻区发生重大灾害后，打乱了工作计划，领导急需从全局上调整工作部署，这时机关干部如能送上一个应急的好点子，可以说正当其时；三是领导决策时遇到难以决断的事情，往往举棋不定、左右为难，这时，如果机关干部能给领导出一个去弊存利或利大弊小的点子，就能促使领导定下决心；四是当有些工作或决策有明显不当或容易造成不好影响，而领导又未察觉或不知悉有关情况时，机关干部不能袖手旁观，一定要直言相告，千万不能在一边观望。

（二）要切实考虑成熟

向领导提建议，不能鲁莽行事，一定要慎之又慎。如果自己考虑得半生不熟，就冒冒失失和盘托出，不仅帮不了领导的忙，而且往往容易使自己陷于被动。这就要求机关干部在平时工作中要做有心人，经常留意工作，经常储备情况，经常思考问题，对工作和建设中的一些全局性、长远性、根本性的重大问题，以及领导比较关注的一些问题，脑子里要有比较全面的情况，有自己的认识和看法，有解决问题的办法；对一些特别重要的事项或临时出现的一些情况，则要深入搞好调研，切实做到深思熟虑、胸有成竹。

一般来讲，一个成熟的建议至少应当具备以下条件：一是要全面系统，不能支离破碎，提“半截子”建议，应当是解决问题的整体方案；二是要有充足的理由，基于考虑的事实和情况比较全面翔实，利弊分析比较客观透彻，不会误导领导；三是要比较明确，不能含含糊糊、模棱两可。

（三）要着眼大局利益

给领导出主意、当参谋，根本出发点在于促进工作和建设。因此，机关干部提建议时，一定要从全局出发考虑问题，本着有利于工作、有利于发展、有利于领导、有利于同志的原则，做到心底无私、公道正派，切忌从个人的好恶或小团体的利益出发，带着私心杂念去分析问

题，不能提那些狭隘的、可能带来不良影响的建议，尤其不能出那些仅仅满足个人意愿和好恶，而有损工作大局、有损单位形象、有损领导威信、有损同志团结的馊主意、坏点子，有时哪怕个人和局部利益受损，也要顾全大局利益。特别是有些时候，机关干部要有一点敢于提逆耳之言的胆略和勇气，看到某些决策有明显失误或失当的地方，就要不怕“犯上”，直言上呈，不能当“好好先生”。

（四）要有真知灼见

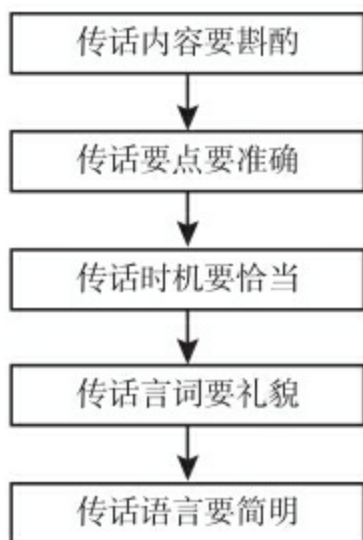
机关给领导出主意、想办法，要有质量、有水平，出大主意、拿“金点子”。这就要求机关干部在思考谋划工作时，一定要有很强的战略思维意识，有很强的预见性和敏锐性，站在高处，看在远处，善于把握工作和建设的发展趋势与规律，善于捕捉工作和问题的端倪，通观全局，紧贴实际，拿出见解深刻、实在管用的上策和良谋。尤其要解放思想，开阔思路，积极创新，敢于想别人没有想过的问题，敢于涉足别人没有涉足的领域，敢于研究别人没有研究的问题。这样提出的建议才易于打动领导、引起重视，对促进工作和建设才有更大的价值。

（五）要注意建议的方式

向领导建言献策，如果不讲求方式方法，不仅不易被领导采纳，而且很容易好心办错事。提建议时，一定要以领导能够或便于接受的方式，比如，有的建议应该在会上提，有的建议则应在会下提；有的建议应以直截了当的方式提，有的则必须含蓄委婉；有的当着别人的面可以提，有的则只能向领导一个人提；有的应在领导工作不忙时提，有的则因为时间要求紧迫需要马上提。总之，机关干部提建议，要有“眼色”，把握好最佳时机。

七、代为领导传话的章法

代为领导传话，是机关干部的一项经常性的工作。能不能传好话，事关领导统一思想，增强团结，消除误解，协调工作的大局。为此，机关干部必须认真把握好传话的学问和艺术。



代为领导传话的章法

（一）传话内容要斟酌

机关干部作为领导意图的贯彻执行者，一般来说，只要是领导交代的传话内容，都应一丝不苟地认真对待。但是，有时领导交代的传话内容，需要机关干部再三斟酌，不能原话照传。比如，有时几个领导在一起议论工作，可能涉及某个不在场的领导的是非对错，机关干部在传话中就不能犯自由主义，不加分析乱传。一个领导对另一个领导布置的工作、提出的意见等，有不同的看法，并当着机关干部的面发几句牢骚，讲几句过头话，并让机关干部去转告。遇到这种情况，机关干部传话的时候，就要把过头的话删掉。总之，机关干部传话的时候，一定要从搞好团结和工作的大局出发，对传话的内容认真分析鉴别，该传的一五一十地传，不该传的坚决不传。

（二）传话要点要准确

领导让机关干部代为传话，一般都是口头随便交代。这就需要机关干部在受领任务时，要听清记清，记住领导反复强调的原话，没有听清的，要向领导提问，确保无误；要对领导交代的话进行一番“品味”，真正准确领会领导的意图，切实厘清传话的中心意思；要在传话时准确表达，一般不要随便加上自己的评价和观点，不说含混不清或可能引起误解的话，确保其他领导获得准确无误的信息。

（三）传话时机要恰当

如何选择恰当的传话时机，要视情况而定。一般来讲，在领导心情不好的情况下，在领导与群众聚会的时候，在领导与别人谈工作的时候，在领导工作特别忙的时候，在领导参加重要会议的时候，在领导研究重要问题的时候，在领导批阅重要文件的时候，或当着领导的家人或有其他人在场的时候，都不宜仓促传话，因为传话的内容无论是通报情况、提供建议，还是商议事情，都要让领导有个冷静思考的环境。如果不注意这一点，就有可能使领导把考虑不周的意见拿出来，造成工作失误。

（四）传话言词要礼貌

机关干部代为领导传话时，一定要讲究言词的礼节性。领导在交代传话的内容时，有可能没有多少礼节性的语言，但机关干部在传话的过程中，则一定要加上，同时还要进行必要的渲染，以增加传话的效果。比如，代为副职领导向主官传话时，可突出请示、汇报、尊敬之类的言辞；代为同级领导之间传话时，可突出协调、帮助、支持之类的话语；代为主官向副职领导传话时，可突出商议、信任、称赞之类的言辞，等等。当然，机关干部对领导礼节性言词加以渲染，一定要把握度，否则，会起到反作用。

（五）传话语言要简明

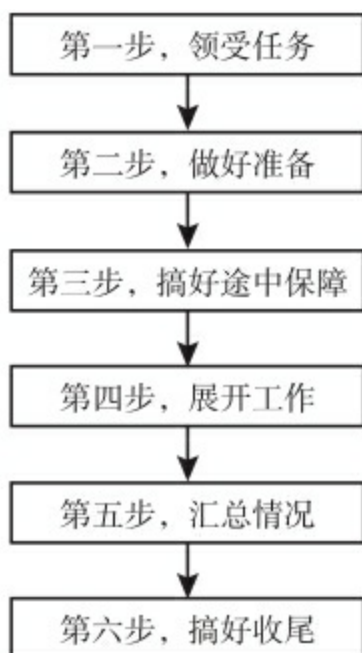
向领导传话，语言要简洁明了、条理清楚、直奔主题，突出重点和关键内容，不能兜圈子、绕弯子，“犹抱琵琶半遮面”或“千呼万唤始出来”，这样，既占用领导的时间，又说明不了问题，极易引起领导的反感。

八、陪同领导下基层的章法

机关干部陪领导下基层是一项经常性的工作，也是锻炼能力、树立形象的重要途径。做好这项工作，对于发挥好领导机关应有的作用，树立机关干部的良好形象，辅助领导实施正确决策，以及有效地指导基层工作，都具有直接的现实意义。同时，陪同领导下基层又是机关干部施展才华的极好时机，还是向领导、基层同志学习的好机会，也是领导认识和考察机关干部的实际步骤。因此，掌握陪同领导下基层的方法和要领，不是一般意义上的工作方法问题，而是机关干部必备的能力和素质，是当好机关干部的基本功。

（一）陪同领导下基层的一般程序

陪同领导下基层，根据情况和任务的不同而有所区别。总体上可按以下步骤进行。



陪同领导下基层的一般程序

第一步，领受任务。当接到陪同领导下基层的通知后，要适时交接好手头的工作，并及时向有关部门或直接向领导请示下基层的任务、目的、所去的单位、出发的时间，以及领导有何要求等。与此同时，要粗线条地思考开展活动的方案。

第二步，做好准备。一要准备文件、资料。属于领导交代带的文件，切记带全。还要根据需要，带足其他有关文件资料。要充分考虑到领导下基层的意图和基层实际情况，及时向领导提供全面准确的资讯。下基层前，要提前开展调查研究，广泛收集有关资料，把领导想了解的情况提前准备好，基层提出要解决的问题罗列好，让信息准确到位、资料及时到位，为领导全面系统地分析问题、做出正确决策做好铺垫。二要准备生活用品。可根据时间长短、人员多少，带足生活费用和其他生活必需品。三要通知所去单位。要讲清启程日期、车次和到达的时间、人员、任务、开展工作的简要打算，基层应做的准备等。对途中要经过的单位，也要事先打个招呼。四要联系交通工具。带车时，要提前通知有关单位准备和检修车辆；不带车时，要提前购买车（船）票。五要拟订活动计划。要根据领导的意图和主要工作任务，对如何开展工作做出详细安排，并征得领导同意。如果时间过于仓促，也可到基层后边展开工作边制订活动计划。

第三步，搞好途中保障。自带交通工具时，出发前要向驾驶员详细

交代行进路线、到达的时限，提醒注意安全，并亲自带车，协助驾驶人员正确处理途中的情况。乘坐火车、轮船时，要注意保管好文件资料及其他物品，谨防丢失，并周密安排好途中食宿。

第四步，展开工作。到达基层后，一般应先听取有关情况介绍，然后商定开展工作的方案，在此基础上迅速展开工作。在协助领导工作过程中，应注意以下四点：一要对总的活动安排和大的工作方面，要及时向领导请示；二要对开展工作的情况要及时向领导反映；三要对工作过程中发现的问题要及时提出解决的办法，并向领导报告；四要对事务性工作，要大胆处置，切忌事事都请示领导。

第五步，汇总情况。随着工作不断深入，掌握的情况将越来越丰富，在此基础上应着手汇总情况。可根据任务要求，起草领导讲话，或起草调查报告，或起草汇报材料，或起草典型经验等。如果当时来不及形成文字材料，更要注意把下基层全过程的资料进行系统整理，为以后起草文字材料做好准备。

第六步，搞好收尾。陪同领导下基层回来后，要及时向有关领导和部门报告有关情况；根据领导在下基层期间所做的指示，做好跟踪检查指导和督促落实的工作；下基层中涉及其他部门的工作和情况，应根据领导要求，及时向有关部门通报、转达；有些需要有回应的工作，要及时向领导报告处理情况；做好有关资料的整理、归档工作。

（二）陪同领导下基层的基本要求

陪同领导下基层是在动态中进行的工作，任务不同、所去单位情况不同、领导的脾气性格不同，对机关干部提出的具体要求也不同，但基本要求大致有以下几个方面。

（1）把握领导意图。在陪同领导下基层的整个过程中，都要注意认真领会领导的意图。不仅对领导的讲话要认真学习领会，而且还要善于在与领导的交谈中领会领导的思想。在某些问题上与领导的看法不完全一致时，允许积极谈出自己的看法，但如果领导已经定下决心，机关干部就要积极执行，切忌不管领导态度如何，三番五次“建议”，干扰领导的决心。

（2）精心安排活动。对做哪些工作，开展哪些活动，哪些需要领导参加，哪些场合需要领导讲话，讲什么内容等都要周密计划。特别是涉及领导参加的活动，要充分论证，必要时可先到实地勘察，然后提出方案，领导同意后方可实施。切忌不经领导同意，自作主张。活动开始前，要到现场检查落实情况，确保万无一失，防止草率行事或撒手不管。

（3）主动开展工作。机关干部要有“主角”意识，要善于站在领导的高度全面观察思考问题，不仅积极考虑自己应该做哪些事，还要考虑领导应该做哪些事。切忌事事都依赖领导，仅仅满足于领导安排啥自己就干啥，甚至一些琐碎小事也等领导发话安排。机关干部要克服满足于和领导一起听汇报、开座谈会，习惯于闭门造车搞材料、造经验，不愿深入基层的倾向。要深入基层搞好调查研究和实地考察。对基层的情况做到亲知、真知、深知。要有甘当小学生的精神，以交知心朋友的真诚态度，沉到下面去，多层次、全方位地掌握基层全面情况，特别是把存在的主要问题及原因搞清楚，增强工作指导的针对性和有效性。

（4）言行举止得体。机关干部陪领导下基层，是否举止得体、言行有度，体现个人修养素质，关乎机关形象树立。在下基层过程中，机关干部要自觉摆正位置，克服身居“帅”府、伴君左右的骄气，谦虚谨慎、诚恳待人，言谈举止合乎身份；要谦让而不畏缩，客气而不俗气，协调有力、指导到位；要严于律己，处事不出格、不越轨。做到严格按照规章制度办事，按照领导要求办事，按照实际需要办事，以求真务实、真抓实干、廉洁自律的良好形象影响和带动基层。在工作安排上，要大胆提出建议，切忌明知不妥当，也装作没看出来；讨论问题时，要大胆表明态度，切忌明明有不同看法，也违心地表示同意；研究材料时，要大胆发表意见，既不要唯唯诺诺，更不能拐弯抹角。

（5）时时提醒领导。凡涉及领导的活动，一定要提前向领导报告，让领导早进入情况、早做准备。需要领导出席会议时，要提醒领导带上有关的文件材料；需要领导到会讲话时，要提醒领导考虑思路；需要领导参加活动时，要提醒领导先做什么、后做什么。生活上也是如此。

（6）注意拾遗补阙。领导考虑大事多，工作繁忙，在个别方面难免出现遗漏，机关干部要主动补台。如本应领导出面而因故未能出面时，要及时向基层说明情况；本应领导讲的问题一时未讲到时，要采取适当方式，巧妙地予以补充；本应领导出面做的工作，因故未能做到或

未来得及做完时，要尽量想方设法予以弥补。

（7）养成记录习惯。对领导的指示、讲话以及茶余饭后闲聊中讲的一些见解以及基层建设方面的有关情况、事例、数字等，都要做好记录，加以分类整理；对基层反映的情况，特别是对请示上级帮助解决的问题及领导对问题的答复意见等，更要准确无误地记录下来，以便督促检查和贯彻落实。

（8）勤于思考问题。机关干部绝不能停留于跑跑颠颠、开门倒水等日常事务，要学会从全局着眼、从细微处入手，善于观察和思考，不断提高自己的洞察能力、思考能力和指导能力。要认真学习领会领导指导基层的方式方法，把陪领导下基层的过程作为提高认识、分析、解决问题能力的有效途径和重要机遇。学会在纷繁复杂的事物中，见人所未见，察人所未察，从一般现象中发现线索、抓住问题，对发现的问题要善于去伪存真、抓住本质。要经常琢磨问题，力争对每个问题都有独立见解。只有这样，认识问题才有深度，发言才有分量，向领导提建议才容易被采纳。

（9）协助领导把关。在领导需要就某一方面或全面情况给基层讲话、做指示、讲评时，机关干部要主动当“参谋”，积极谈出自己的看法，说明讲成绩应该讲哪几个方面，点问题应该说几件什么事，特别要说明哪些方面应该详细讲，哪些方面最好不讲，等等。

（10）主动搞好服务。在协助领导做好工作的同时，要照顾好领导的生活，以保证领导有更充沛的精力抓好工作。

（11）讲究礼节礼貌。在与基层或下级机关的领导和同志们交往中，要谦虚谨慎、戒骄戒躁，切忌高傲自大、自吹自擂。在与领导的交往过程中，既不能过于拘谨，也不能满不在乎，要热情大方、礼貌周全。乘车时，要提前开好车门，待领导坐稳后再慢慢关紧车门；用餐入席时，要请领导先进，领导落座后自己再坐；席间除了礼貌地回答领导问话外，一般不过多谈论其他话题。

（12）严格遵守纪律。机关干部要严于律己，带头遵守基层的规章制度，为基层做好样子。陪领导下基层，在开展工作中难免要涉及党委机关以及基层领导的一些机密事项。作为机关干部，不该自己知道的事情要自觉不听、不问，即使看到了、听到了也要守口如瓶，切不可为显示自己而说一些不该说的话，甚至为了套近乎而说一些“悄悄话”。

（三）平时需要做好的几项工作

陪同领导下基层，是机关干部各种技能的综合运用。要完成好这一任务，就要注重从平时做起，不断提高自己的机关业务素质。

（1）努力提高自身水平。一是深入学习党的创新理论，不断提高认识问题、观察问题、分析问题的能力；二是广泛学习写作和演讲知识，加强实践锻炼，不断提高文字和口头表达能力；三是加强思想作风修养，培养宽宏大度、谦虚谨慎、雷厉风行，快、准、细、严、实的工作作风；四是刻苦钻研业务，努力精通本行，还要留心学习各个方面的知识，努力使自己博学多才。

（2）准确掌握上级的精神。既要认真学习掌握上级关于基层建设的有关文件和指示，也要熟悉本级党委机关对基层下达的任务和要求，还要熟知基层各方面工作的有关规定。特别要注意防止和克服只熟悉个人分管的工作，而对其他工作一窍不通的倾向。

（3）全面了解基层的情况。要注意加强对基层情况的控制和掌握。尤其是对基层的体制编制、主要任务、历史传统、主要成绩和进步、存在的问题以及有关领导干部的姓名、经历、特点、家庭和工作情况等，都要多了解一些。

（4）尽量熟悉领导的性格习惯。由于受年龄、职务、经历、家庭等情况的制约，领导们的脾气性格和生活、工作习惯也各不相同。比如在工作上，有的习惯于快刀斩乱麻，有的则习惯于精雕细刻，有的白天工作效率特别高，有的则是晚上开“夜车”出成果等。机关干部要注重掌握领导的脾气性格、兴趣爱好，并善于根据不同领导的不同特点，适时调整自己的工作方式和方法，这样才能完成好陪同领导下基层的任务。

九、领导有分歧时的应对章法

我们在机关工作中常常遇到这样的情况，领导意见一致，对于机关干部顺利开展工作是非常值得让人庆幸的。但是，应该看到，矛盾无处不在，无处不有，很多时候领导的意见并不一致，甚至产生很大的分歧，这时候就需要我们端正态度，灵活处置，采取适当的办法。

（一）端正态度，冷静处理

有人说，千难万难，领导拍板就不难。的确如此，领导的意见一致，决定果断，对机关干部来讲，就有了行动的依据和方向，工作便可以顺利开展。但在实际工作中，难免会遇到领导有意见分歧的时候，遇到这种情况，机关干部一定要端正自己的态度。

首先就是要保持冷静。不能因为要急于完成任务而不知所措，更不能机械的用某一领导的意见来回扯皮推诿，这样会越弄越僵，使问题变得更加复杂。要正确分析领导的意图，安排部署这项工作的意图是什么？有哪些基本的原则和要求？最终要达到什么样的目的？由此，努力找出共同点和分歧点。这样便有了解决问题的基础。

要保持谦虚的态度。说话时要注意语气和声音，多用“请示”“报告”等对领导表示尊重的事情，坦率适时的说出自己的建议，化解领导之间潜在的矛盾和分歧，顺利完成工作。

要从工作的大局出发。当领导之间意见有分歧时，要注意不能转达失误，对领导不同的意见要转述准确完整，不能掐头去尾，妄加猜测，更不能夸大其词，到处宣扬，推波助澜，加深矛盾。机关干部要工作的角度出发，从大局出发，客观对待，就能使问题得到圆满解决。

（二）坚持原则，灵活应对

由于领导的阅历不同，学识经历不同，性格脾气不同，观察问题的角度不同，出发点和掌握信息不同等因素，对同一件事情的处理往往会有不同的意见，相互有矛盾进而产生分歧的情况并不少见。而领导之间的意见不一致，就会导致决策朝令夕改或反复扯皮，让机关干部十分头疼。

一般来说，领导之间的意见分歧大概有以下几种情况。

一是直接领导和间接的高层领导意见不一致。这种情况下，要以直接领导的意见为准。

二是平级领导之间产生分歧。这种情况是由于单位的分工不够明

确，业务范围存在交集造成的。这种情况下，最好的办法是从几位领导所处的角度和所表达的意图上寻找平衡，做出一个双方都能接受的折中方案。

三是低级别的领导与上级领导意见不合，两者又都不是直接领导。这种情况下，要区别对待，想办法引导领导从结果导向分析事情的利弊，从自己的专业角度提出见解，供领导参考，但是要听最后拍板领导的意见。

从机关干部的角度来讲，一种情况是，领导之间的分歧与自己的工作没有太大关系，这时候就要区别不同的情况，尽量少说，最好不说；另外一种情况是，领导之间的分歧，在自己的工作范围之内，但你对此又没有全面深刻的了解，那么要迅速查明有关背景材料，迅速考虑基本意见。当领导要求你发言时，最好简明扼要地把情况介绍清楚，然后把几个可供选择的方案提出来供领导们参考定夺；还有一种是情况紧急，需要领导迅速作出决策，而领导之间有分歧。这时候要开动脑筋，准确判断，迅速寻求一种领导都能接受的变通方案，待情况变化后再迅速调整，并向各位领导解释清楚，取得支持。

针对领导意见出现分歧的处理方法有以下几种：

一是按“时间先后”来处理。即哪个领导先说了就按照哪个领导的意见办。这实际上是不等不同意见表达出来就执行，可以避免听谁的话不听谁的话之嫌。

二是按“职务高低”来处理。也就是谁的职务高就主听谁的。虽然职级低的领导心里不高兴，但是不能完全埋怨机关干部，即使有意见也摆不到桌面上来。

三是按“实效大小”来处理。也就是你认为哪个领导的意见更切合实际，更富有成效，就按哪个领导的意见来办，并把自己的认识向持有不同意见的领导讲清楚。

四是按“兼顾左右”来处理。也就是在不违背大原则的前提下，对不同领导的意见尽量照顾到，也就是折中方案。

以上这几种方法都是可行的，有些情况下恐怕也只能如此。因为等领导们的意见统一起来再办，大概早已时过境迁了。工作毕竟不是儿

戏，耽误不得。而有些问题本来就有多种答案，不存在谁对谁错，共识的形成往往只能在结果出来之后。当然，这几种办法又各有利弊。

（三）委屈求全，化解矛盾

作为机关干部，有时很需要自己（单位、个人）受点委屈，求得问题的解决。当领导意见不统一，一时难以调整时，在不违背大原则的前提下，从有利于解决问题出发，说服本单位领导吃点亏，让一分。如果是在“火头上”，则应做降温工作，切不可“火上加油”，越弄越僵。对于领导的某些指示，只听不传，特别是当主要领导意见不一致时，更应绝对保证只听不传，这样就会减少误会，使矛盾得到缓解。

在向领导“巧言善辩”化解矛盾和分歧时，还要做好经受委屈的思想准备。作为下属，自己的一番苦心能不能在领导那里“开花结果”，最终看领导能否接纳你的意见。领导有领导的个性，领导有领导的思想，领导有领导的处事原则，深入他的内心深处是一件很难的事，有时尽管你真理在握，一时可能也说服不了领导，甚至还有可能让领导产生误会。其实，往开处一想，“路遥知马力，日久见人心”，只要自己一心为公，心可照日月，领导虽然一时不能接纳你的意见，但终究会理解你。

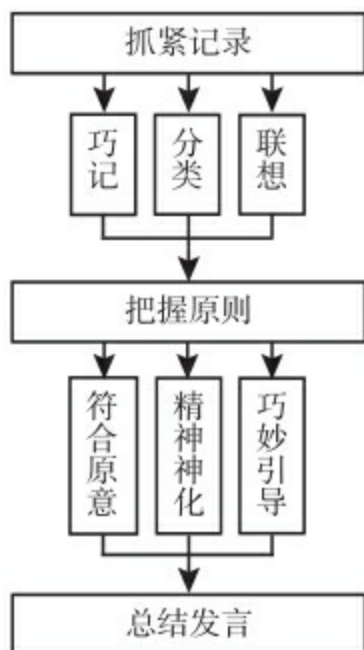
委曲求全既是工作方法，也是思想修养。如果没有不计得失的精神，没有大局观念，是做不到的。

十、整理领导讲话精神的章法

机关干部跟随领导，其中很重要的一项工作就是把领导在各种场合中的讲话内容记录下来，必要时整理出来。领导的讲话，有时是在会上讲的，有时是在会下讲的；有时是针对某个问题讲的，有时是在某种场合随便讲的；有时是面对他的领导或上级机关汇报式地讲的，有时是面对他的下属指示式地讲的；有时是在公开场合讲的，有时仅仅是和机关干部及他的身边人员讲的。

无论哪种场合的讲话，都体现着领导的一种想法，体现着领导的一种意向。领导的一些新的观点，新的思路，新的决心，以及领导可能给单位即将下达的一些大的动作，大的举措，都常常先在他的各种场合的讲话中零零散散地流露出来。

机关干部很重要的一项任务，就是把领导在各种不同场合的讲话内容记录并整理出来，以备领导使用。整理领导的讲话，有如下一些方式：



整理领导讲话的方式

（一）抓紧记录

所谓抓紧记录，就是尽量能把领导讲出的原话、原意记录下来。机关干部整理领导讲话精神的前提是做好记录。而做记录是有窍门有技巧的。这里讲的窍门和技巧不仅是指用速记、符号、代号等方式，而且是指如何把领导讲话的主要精神记录下来。

机关干部在对待领导随时性讲话问题上，通常易犯三个毛病：

一是不记。有的机关干部懒得很，无论领导在什么场合讲话，他都不做笔记，东张张西望望，甚至打瞌睡。领导的话讲完了，他的本子上竟是一片空白。要知道，大多数领导是不喜欢机关干部对他的讲话不屑一顾的，特别是不喜欢机关干部对他的讲话无动于衷。某部A领导，不仅有很高的军事才能，而且有很高的写作水平。他的讲话常常在深思熟虑之后，每次讲话简直是一篇很有分量的材料。机关干部只要把他的讲

话记录下来稍加整理，就可以定型成文了。一次，这位领导下部队调查回来，同随员一起研究怎么样写好这个调查报告。当大家发言完毕后，他缓缓地站起，开始发言。跟随他多年的机关干部，知道这位领导要“一锤定音”了，于是都拉开了做记录的架势。部属的这些举动，引起领导的兴趣，进一步激发他发言的热情。然而，有一位新来的宣传干事，不知道A领导的这种习惯。当A领导发言时，他心里想，领导还不是随便扯一扯。所以，他的两眼只是紧紧地盯着领导，并不去抓紧记录。A领导看到这位干事的举动，当即给予批评。

二是乱记。有的机关干部，仅仅是领导讲话的记录机器。凡领导讲的话，什么都想记。结果，笔记做了一大摞，眉毛胡子一把抓，到整理的时候，该用的内容却找不出来。这种记录也等于没有记。

三是假记。有的机关干部，领导讲话时，只是礼貌地装出一副做笔记的样子，其实什么也没有记，或者仅是随便地记录了与领导讲话无关的内容。

正确的做法是：

1.巧记

第一，记原话。记录时，尽量记下领导发言时的原始语言，他怎么讲你怎么记。这种语言很生动，很有个性特点。因为同样一件事情，表达时各人有各人的表达方式。比如讲到体育：

生物学家说：“体育是物竞天择式的淘汰。”

心理学家说：“体育是人类征服欲的宣泄。”

科学家说：“体育是高科技的较量。”

医学家说：“体育是包治百病、延年益寿的灵丹妙药。”

艺术家说：“体育是健、美、力三维一体的组合。”

教育家说：“体育是社会文化的重要组成部分。”

从上面对同一事物的不同表达方式可以看出，记录发言人的原始语言是何等重要。当然，领导们对同一事物的表达语言不会像上面这

些“家”大相径庭，但每个人也有不同的风格。

第二，记要点。即把你认为重要的观点、语句、段落详细地记下来。这些要点可供你在整理时，进行扩展、发挥，来个举一反三。

第三，记易忘点。主要包括：时间、地点、人名、数字、各类专业的专用术语等。

第四，记疑问点。领导在发言中，或者由于讲得太快，或者语言深奥难懂，或者专业性太强，机关干部人员没有听懂，没有听清，就要用特殊符号记下来，以便抽空问清楚。

第五，及时追记。有时领导随便讲话时，机关干部不好意思当面拿出本子就记，但又非记不可，就先在脑子里牢牢记住，离开领导后赶快追记下来。

2.及时分类

我们在这里讲的记录，不是会务工作中讲的那种专门进行的“会议记录”，要求有言必记，有音必录。我们讲的记录，主要是指为以后准备整理加工成文的一种记录。

所以，这种记录一般不要把每个人的发言按先后顺序一个接着一个地往下记，而是按问题归类记录。比如，在某个会议上，甲领导共讲了4个问题，你可以把第一、二、三、四个问题分别记在笔记本的1、10、20、30页上。当乙领导发言时，他也讲4个问题，你在记录时就要思考，乙领导讲的第一个问题和甲领导讲的第3个问题差不多。于是，就记在笔记本的20页，即甲领导发言的第三个问题之后；乙领导讲的第二个问题与甲领导第四个问题相似，于是就记在笔记本的第30页，即甲领导发言的第四个问题之后；乙领导讲的第三个问题，和甲领导讲的内容没有类似的部分，就新开辟个专栏，记在第40页上。依此类推。

当把领导们的讲话记录完毕，你回头一看，这种记录已基本形成几个条条、块块，再经过反复琢磨，不断推敲观点和事例，领导讲话的主要精神基本上可以呼之欲出。为了便于整理，在记录时对领导讲出的重点内容、重要观点，以及自己没有听明白的地方，都要用自己特定的符号标注出来，以备整理时使用。

3.引起联想

引起联想，不是随心所欲的胡思乱想，而是根据领导讲话的精神，把领导的讲话加以完善和深化。也就是，把领导想说但没有来得及说出的那个意思说出来；把领导想说但没有说完全的那些空缺填补起来。

引起联想的一般方式是：先顺着领导讲话的顺序往下听，往下记。听着听着可能会突然发现领导讲出了一些精彩的话，而这些精彩的话领导并没有讲全、讲透，聪明的机关干部能顺接着领导这个精彩内容的“茬口”，想出一些更精彩的内容来。这些精彩的内容，如果没有领导这个“茬口”的引发，自己无论如何是想不起来的。遇有这种情况，机关干部人员就干脆顺着自己的新思路，来上一番“畅想曲”。这个“畅想曲”实际上就是我们平时所说的“灵感”的萌发和开启。这种“灵感”有时像打开闸门的蓄水可以一泻千里，也像充满压力的水柱，可以高高喷起。只要机关干部人员把这些灵感毫无保留地引发出来，并快速地记录下来，那么，这种记录即使这一次整理领导的讲话用不上，将来也会成为用得上的宝贵资料，甚至会成为某篇文章中的点睛之笔。

机关干部人员把自己的某些联想整理进领导的讲话内容里时，要坚持两条原则：

一是必须符合领导讲话精神的原意。即是说，领导的讲话精神必须有你的这种联想的意向，只不过是没有充分表达出来。你的这种联想，仅仅是对领导讲话精神的一个补充，一种完善。如果领导的讲话根本没有这种意向，而仅仅是你本人的一种想法，那么，你的联想再深刻，再精粹，也不能往里“瞎掺和”。如果要“掺和”进去，必须事先征求领导的意见。

二是必须是领导讲话精神的深化。就是说，你的联想，可以使领导的讲话内容“锦上添花”，而不是“节外生枝”用自己的所谓联想，把领导的讲话内容搞得面目全非，或者让别人产生某种歧义，这是万万不可取的。

（二）诱导会议主持人做好总结性发言

主持会议的领导常常能统揽全局，胸有成竹。他们可根据自己多年

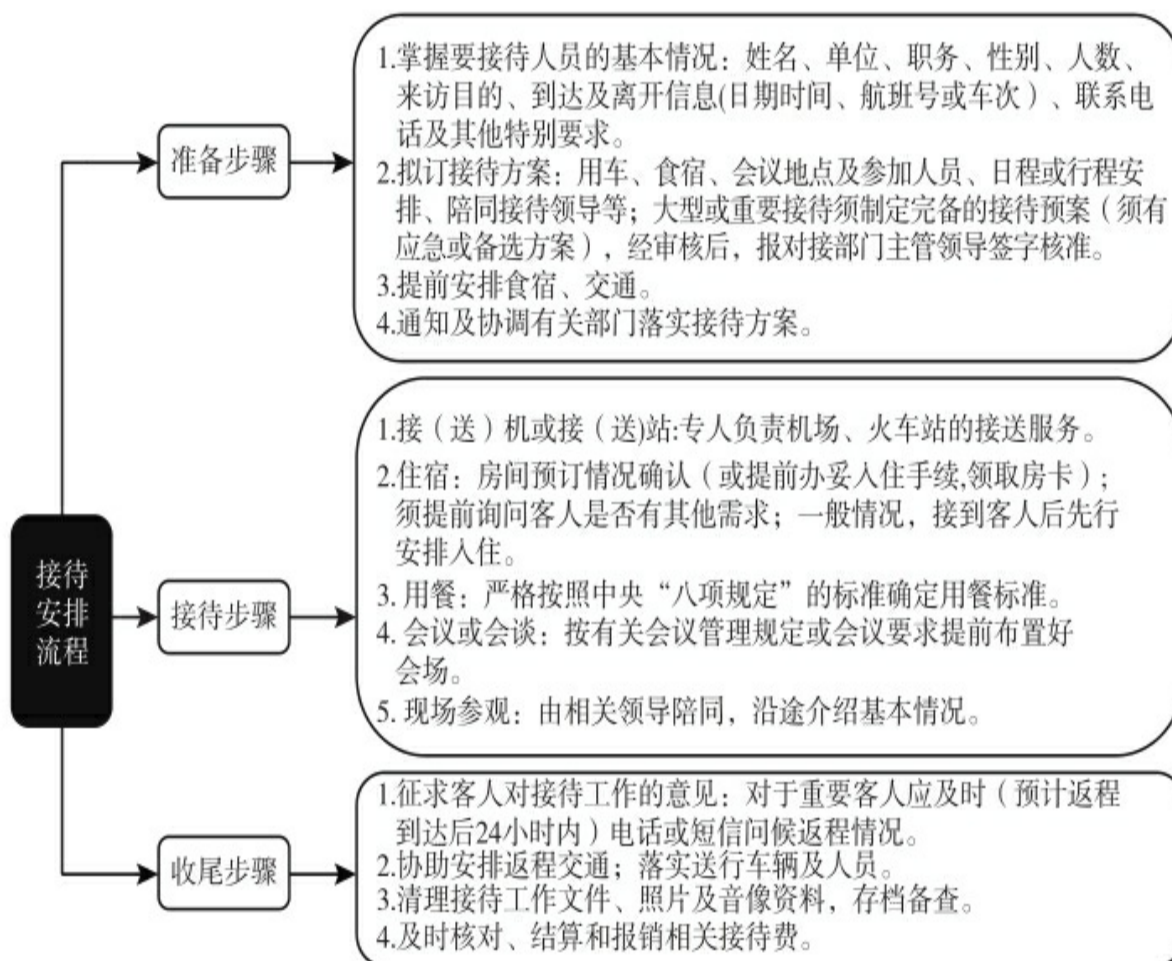
的实践经验，对许多问题讲出高人一筹的看法。只要他们能认真地加以思考，就可能出语惊人，观点新鲜，思路清晰。机关干部把他们的总结性发言记录下来稍加整理，就是一篇好文章。所以有经验的机关干部，常常不是事后自己苦思冥想，给领导的讲话“编”出什么新鲜的内容来，而是事前，启发领导顺理成章地讲出你预料不到的内容来。

（三）追踪重点人做好补充发言

领导对某个问题的看法，不仅仅限于会议上的一次发言。机关干部在会议记录的过程中会发现，有些领导的发言，绝大部分内容可能很一般，但就某个问题的认识很独到，见解很精辟，想法很新鲜。可由于时间的关系，讲得还不透彻，不精确，需要追踪补充。于是就找一个适当的场合，如到他家里，到他办公室，或者和他散步，让领导就这个问题再谈一谈看法。一般说来，领导们很欢迎机关干部这样做。他们觉得这是对自己的一种尊重，一种重视，能体现出自己的水平。所以，他们这时候往往能侃侃而谈，而且有问必答，讲得很认真，很耐心。比如机关干部对这位领导讲：“领导，您在会上讲的第二个问题，我觉得挺深刻，可我还没有全明白您的意思，您再给我讲一讲。”“领导，您在会上讲的第二个问题我觉得很有新意，但由于别人插话了，您没有讲完，能不能麻烦您再补充一下？”“领导，您在会上讲的第二个问题，很有见解。但我觉得您好像没有把话讲完，您能不能再给我往深里说一说？”只要机关干部这样做了，就一定可以把领导的讲话精神整理好。

十一、接待工作的章法

接待工作是一个单位的门面，是透视一个单位作风的窗口，也是联系和增进感情的纽带。搞好接待还是为上级领导机关和来访者创造良好工作环境的前提。所以，作为一名机关干部，决不能把接待工作看作是小事，而应当把它当作一件事关单位荣誉和建设的重要工作，以高度负责的态度认真做好。



(一) 接待工作种类

按对象分,有对上级领导机关的接待,有对兄弟单位领导和群众的接待,有对部属的接待;按规模分,有对团体的接待,有对工作组的接待和对个人的接待;按准备时间分,有预先准备的接待,有仓促准备的接待,有毫无准备的接待。

(二) 如何做好接待工作

就某一次接待来说,通常分三个阶段进行:准备阶段,实施阶段和收尾阶段。以接待上级领导机关工作组为例,在每次接待的三个阶段

中，一般要做好以下工作。

一要了解情况。当受领接待任务后，首先弄清对方的人数、职务、乘坐车种（车次）、航班到达时间、来的意图、可能停留的时间及我方领导在接待方面的意图和要求。

二要安排食宿。根据了解到的情况，及时与管理部门一起相应地安排房间，并督促服务人员搞好室内卫生，准备好冷热水等；根据已确定的伙食标准，预先通知管理部门和招待所，安排好就餐。

三要做好接站（机）工作。根据客人乘坐的车次（航班）时间，提前到车站（机场）迎接，帮助客人拿好行李，引导客人出站乘车。

四要做好迎接。事先在来人预定到达的位置等候，客人到达后，要热情相迎，主动作自我介绍，引导客人到招待所洗漱和休息。

五是引见。客人安排就绪后，及时向单位有关领导报告。双方领导接触时，必要的情况下，接待人员要向对方介绍我方领导的身份。

六是掌握活动情况。了解和征求上级领导来到后活动的方式和工作安排，做到心中有数。

七是准备好活动场所。事先通知双方有关人员，督促我方服务人员搞好保障。

八是就餐。计算好就餐人数，并事先通知我方陪餐人员，必要时安排好就餐桌次和座次。

九是预订返程票。提前了解客人离去的日期，预订好车票。

十是送行。预先准备好车辆，通知我方领导送行。

十一是通知接站单位。及时通知客人去往单位迎接。如客人回原单位，也可由客人自行通知，但须提前沟通好。

最后是做好收尾工作。及时与有关部门结清账目，做到客人送走，事情办完。如果上级领导还要在本单位活动一段时间，并到所属单位视察或调研，要提前通知所去单位，并将所去意图、活动时间安排、是否食宿等问题交代清楚，使客人所去的单位提前做好准备。同时，随从人

员要做好服务保障工作。

（三）接待工作的基本要求

无论什么样的接待，都要坚持做到热情、周到、朴实、勤俭。

思想一定要端正。有的同志往往把接待工作只看作是管理部门的事，工作缺乏主动性。实践证明，这种态度是做不好接待工作的，必须树立以我为主搞接待的观念。有的有低人一等的观念，把接待工作看作是一种侍候人的工作，感到不光彩。这是不正确的，必须树立服务光荣的观念。有的还存在只有钱多才能接待好的观念，认为满意靠钱买，没钱难接待。事实上，接待工作更多的是靠服务周到。应树立钱少更要接待好，也能接待好的观念。

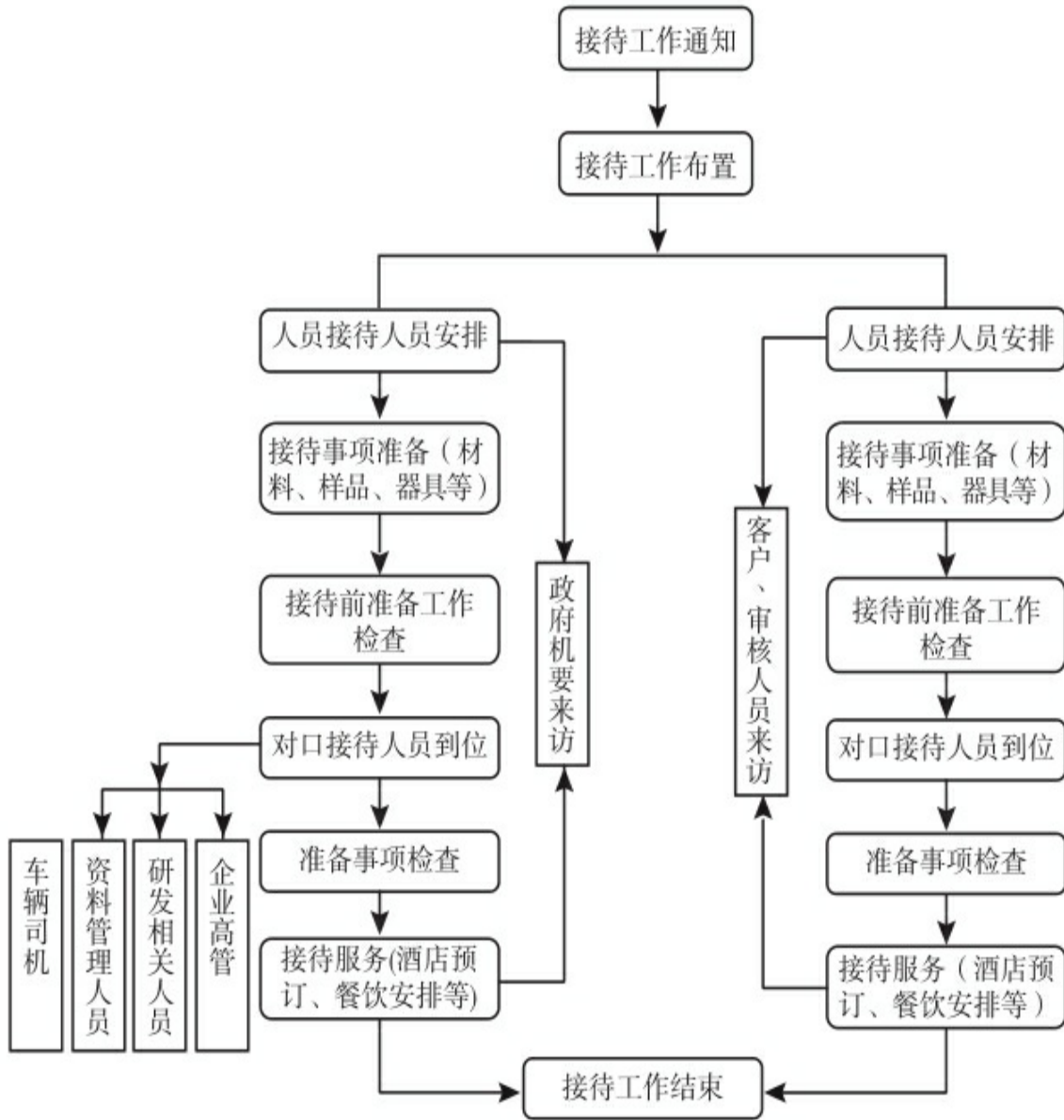
工作一定要细致。做好接待工作要脑勤、嘴勤、腿勤，要想得很细，做得很实。接待中许多问题往往都出在一个“粗”字上，所以，搞接待一定要细之又细，切不可粗枝大叶。一个人到一个单位办事情，人生地不熟的，最渴望的是不要遇到门难进、脸难看、话难听的情况，如果能得到热情接待，一杯茶，一个微笑，都使来人产生亲切感，使他们在心理上得到抚慰。

态度一定要热情。不管来访者身份高低、“牌子”大小，一定要笑脸相迎，欢颜相送，使来访者有入门三分暖，好似“宾至如家”之感。接待工作是一个感情交流的工作，一句话，一个动作，一个眼神都可以传递一个信息。接待工作是认真负责、实实在在、热情周到的工作，切莫推三拖四，欺瞒哄骗，敷衍了事。接待工作是一个单位的窗口工作，来人对一个单位印象的好坏，有很大一部分取决于接待人员，所以，接待工作必须“见真心”。

接待要有针对性。接待工作是一门科学，有很多学问。被接待的人员兴趣不同、爱好各异，要有的放矢，区别情况，有针对性地搞接待。

要不怕吃苦。搞接待是个苦差事，人家休息自己忙，心累、腿累，辛苦又紧张，遇到一些矛盾和棘手问题，往往也很难处理，尽管如此，稍有疏忽可能还要挨批评。这就要求接待人员既要有很强的吃苦精神，又要有不计名利的思想品质，只有这样，接待工作才能真正做好。

附：某市机关工作接待流程



第二类 日常事务的办理章法

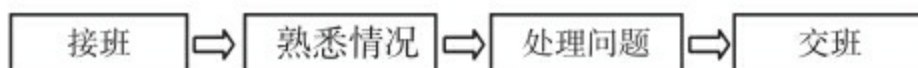
一、值班工作的章法

值班，既是各级机关的一项重要制度，也是机关干部的一项重要工作。这项工作做好了，对于保障领导实施指挥、密切机关内部协作、维

护机关工作秩序等，都具有十分重要的意义。那么，怎样才能值好班呢？

（一）值班的一般程序

通常情况下，按以下程序进行值班。



（1）接班。机关干部受领值班的任务后，应做好准备，按时到值班室进行接班。接班时，首先要向上轮值班员了解遗留问题和待办事项，以及领导对这些事项的指示；其次要掌握哪位领导值班，哪些领导在位，哪些领导外出以及出发时间、地点、任务；最后要认真清点和接收值班室的文件、器材和其他用品等。

（2）熟悉情况。主要熟悉机关的当日活动情况，特别是主要部门的工作情况；熟悉单位情况，重点熟悉值班分队和所属部（分）队的位置及活动情况。

（3）处理问题。这是值班工作的主体部分。一是处理待办事项。对上轮值班中遗留下来的待办工作抓紧承办，达到件件有着落，要将结果报告有关领导，或通告有关部门，并记录在案。二是进行上传下达。将下级的请示、报告迅速准确地报告给领导或上级或有关部门；将上级和领导的指示及时传达给下级；将友邻的有关情况通报给有关单位和部门。三是处置各种情况。汇集到值班室的情况，值班员要按照职责，该请示的请示，该报告的报告，该答复的答复，该值班员处置的直接处置，做到事事落实。四是电话督促检查。也就是以电话的形式，询问、督促所属机关、部（分）队对领导和上级机关的命令、指示的贯彻落实情况。五是记录值班日记。通常，凡是值班中接收的情况和处理结果，值班员都要记录下来，以便交班时使用和将来存档备考。六是上报部队情况。就是将部队一日活动情况上报上级值班员和本级值班领导。

（4）交班。交班时，值班员先简要介绍本人值班的基本情况。然后介绍受理、已处理和待办事项；介绍所属部（分）队的主要活动情况

和主要领导的在位情况；介绍收到和转送的文件、信件和其他情况等。

（二）值班中受理情况的处置方法

（1）对一般情况的处置。一是对上级事务的处置。对上级领导和机关的命令、指示、通知，值班员应采取边听边记或先记草稿然后加以整理的方法记录；当载体是传真件、电报和其他文件时，要归纳整理出要点，记在值班日记上。而后，根据内容的重要程度、时限等级抓紧向值班领导或有关领导报告，请示解决的办法。最后，逐项处理、逐件落实。二是对本级事务的处置。对本级领导和机关的命令、指示、通知，已有文字稿的应迅速下达，没有文字稿的值班员应将通话内容形成文字并请领导审阅后再下达；下达时，值班员应问清对方的单位、姓名、职务等，并主动介绍自己的身份，然后在电话里口述所要处理的情况内容，直至对方准确地记下来。三是对下级事务的处置。对下级请示、报告，如在值班员的权限之内或已有明确原则的，应直接答复处理，事后向领导或上级报告；当值班员无权处理时，应立刻向值班领导或有关领导请示，然后答复处理；一时处理不完或近期难以处理的，应把此事项的进度、遗留问题、未处理完的原因、今后处理的意见和建议等记在值班日记上，并向领导或有关业务部门领导报告，以便适时安排解决。四是对友邻事务的处置。这部分的事务是指同级单位、部门或不相隶属的单位、部门之间的电话联系和商办事宜等。如果对方了解不属于秘密的情况，值班员应热情相告；若自己不掌握，应向有关领导或部门了解；如果对方通报情况，值班员应认真记录，然后根据情况的实际价值，报告领导或有关业务部门处理。五是对接待事务的处置。如有参加会议、学习取经、调查研究、公务往来、上访投诉等人员到值班室询问、联系、要求解决事宜等，值班员可先与有关领导、单位、部门联系，然后把他们介绍过去。如果来人所要找的单位、部门因故不能接待，或近期不能接待时，要向来人解释清楚。

（2）对特殊情况的处理。对紧急事务的处理。这类情况突发性、时效性较强，要求值班员迅速向有关领导报告，或边处置边报告。以火速解决问题为准，切忌呆板、教条。对兄弟单位请求帮助事务的处置。当接到这方面的情况后，首先要问清对方的要求，立即报告领导，并按领导指示，或通知有关部门具体承办，或婉言拒绝并做好解释。对军地纠纷事务的处置。对这类情况，值班员要把纠纷事宜进行要点记录，而后跟有关领导或部门联系，或者直接介绍给有关领导和部门。当领导和有关人员不在时，要如实向当事人说明。

（三）对值班员的基本要求

（1）要熟悉业务，掌握要领。一是掌握情况要主动、全面、准确。不要单纯依赖于“耳听”，被动地接收情况，而且还要“嘴问”，详细了解情况，力求对情况的来龙去脉有个整体的了解，并对各种情况进行核对，切忌粗枝大叶，模棱两可。二是处理情况要灵活、恰当、及时。对受理的情况，既要根据值班员的职责和领导的指示办理，也要善于根据情况的发展变化，当机立断，灵活处理；要讲究科学性，避免盲目性和随意性，力求合情、合理、符合政策规定；要讲求效率，不上推下卸，不扯皮推诿，不懒惰拖拉，特别是在情况紧急、时间仓促的情况下，要果断处置，提高效率。三是记录情况要详细、规范、清楚。就是记录值班日记时要尽量把情况的前因后果、来龙去脉记录清楚，整理规范，做到书写认真，杜绝潦草。四是交接情况要有条理、精练、齐全。交班前要认真整理值班记录，使其层次清楚；交班时陈述简要，不啰唆；要把值班情况介绍全面，文件、器材交接齐全。

（2）要遵守纪律，严守岗位。值班工作是一项十分严肃、纪律性很强的工作。因此，值班员要做到在任何情况下都高度负责，认真坚守值班岗位，严格履行值班职责。确需离开值班岗位时，必须有干部代班，不能擅离职守。

（3）要坚持原则，实事求是。一是报告情况和反映问题要讲真话、报实情，既不夸大其词，也不轻描淡写，客观公允，实事求是。二是要有一种为领导和机关建设负责的精神，勇于提出自己的意见和建议。

（4）要谦虚谨慎，热情周到。值班员在了解情况、上传下达、接人待物等方面，一定要态度和蔼，谦虚诚恳，说话慎重，保守秘密。

（5）要严肃认真，细致准确。值班员无论接收报告、承办公事情，还是处理某些问题，都要认真细致，严谨扎实，准确无误。防止似是而非，敷衍塞责，粗心大意。

（6）要雷厉风行，讲求效率。值班员对所做的工作和办理的事情，要分清主次先后，区别轻重缓急，该请示的及时请示，该报告的及时报告，该呈阅的及时呈阅，该传达的及时传达，坚持杜绝疲沓拖拉、扯皮推诿的现象。

二、接打电话的章法

随着生活节奏的加快和工作效率的提高，电话已成为彼此联系的重要工具。它具有传递迅速、使用方便、失真度小和效率高的优点，人们的许多交际活动是借助电话来完成的。我们在机关工作，电话是经常使用的办公用具。它是上情下达、下情上报、沟通左右、联系上下的一种直接快速工具。

但是，打电话，接电话，看似简单，确是艺术，正确发挥其应有的效能，却并不是一件容易的事情。长期的机关工作，正确使用电话是机关干部的基本功，也是最起码的要求。一个机关干部的思想水平高不高，业务能力强不强，机关工作正规不正规，往往可以从打、接电话和处理电话内容中体现出来。

那如何才能正确使用电话呢？

（一）怎样打电话

机关干部在打电话前要准备好电话内容。电话内容要提纲挈领，语言简洁，一文一事，开门见山点明通话的目的和结论。打电话前预先准备好，这样通起话来才能突出重点，抓住中心，条理清楚，避免啰唆。

当电话接通后，要先问明对方是否是所要的单位，接着主动通报自己的单位、职务、姓名，然后，再客气地问清对方的姓名、职务。在口授电话的内容前，先完成好“开场白”，可以增强双方的亲近感和责任感，便于检查电话内容的落实情况，同时又能缩短通话时间。万一发生电话贻误，也有利于分清责任，总结教训。

对于那些重要的电话内容要进行复述和核对。向下打的比较重要的电话内容，除了口齿尽量清楚外，对关键词句要加以解释。口授完毕后，一般要求对方复述一遍，防止笔误和口误。接收电话的人员在接完上级的重要电话后，应主动要求对方再复述一遍。实践证明，这是纠正对方记录错误的好办法。

而对于有些一般的电话，一时接不通或找不到人，而自己又要处理其他事情，必须指定代理人代为转达，但是事后要有检查，有落实，防

止遗忘，在时间允许的情况下，可以再次通知或提醒对方，以示重视。

关于打电话这一问题，有的单位曾经确定过一个原则——一少二短三不打：

一少：尽量少打。

二短：汇报工作不超过十分钟；长途不超过五分钟。

三不打：不打无准备的电话；不打不是非打不可的长途电话；不打聊天说废话的电话。

这个原则可供参考。

（二）怎样接电话

当电话铃声响起来的时候，要首先问清对方的单位、职务和姓名。接到电话后，要主动通报自己的单位、职务、姓名。如对方没有通报单位、姓名、职务，要很客气地询问清楚。如对方通报了，自己没有听清楚，可以在通话前再询问一遍，对方即使是上级机关的负责同志，也要坚持这样做。这是为了便于万一有什么疑问时再请示或协调，也是为了防止坏人利用电话搞诈骗活动。

对接听电话一般都应有记录，包括发话单位、授话人、主要内容等都要一一记清楚。记录电话内容时，可采取速记法，先记在草稿纸上。而后再工工整整地抄写到《电话记录本》上。俗话说，好记性不如烂笔头。不要认为自己的记忆力强，不会忘记，而麻痹大意，草率从事。重要电话应主动要求对方复述，进行核对，防止遗漏。尤其是对那些非常重要的电话，更要向受话人复述一遍，不可有一点遗漏。

接完电话应询问对方“还有什么要求”或者“还有什么事情要办”。这样做，既是客气，又是提醒对方。如对方没有什么要求和事情，最后说声“再见”，如果是上级的电话，一般在对方放下电话后，自己再放电话。

接到要求找本单位领导或同事的电话，应先问明对方的单位、职务、姓名。但是不要问对方有什么事。如对方要找的领导和同事不在，

则可以问对方能否让自己转告，或者说，要不要等他回来后再给对方打电话。

接听完电话后，要抓紧整理电话内容，并迅速处理。

要分清电话内容的轻重缓急。不管是上级打来的电话，还是下级打来的电话，往往有许多内容都是与本级领导和机关有关的，但是要分清哪些是重要的，哪些是一般的，哪些是马上就办的，哪些是今后一段时间内要抓好落实的，都必须认真仔细地分清楚，灵活处置。电话内容处理得是否适当，主要取决于机关人员的政治嗅觉、政策水平和判断能力。电话内容的分量区分清了，处理起来也就能得心应手。

常见的几种电话的处置办法。一是紧急电话。任务比较紧急，时间比较紧迫的，必须立即报告。二是重要电话。事关全局的、有一定影响的，必须及时报告。对紧急电话和重要电话，要以最快的速度提出处理的办法和建议，迅速向领导报告，待领导做出批示或口头答复后，再通知有关部门或有关人员处理。三是一般性电话。内容不是很重要、时间比较宽裕的，可以集中起来，向领导汇报或者在交班会上提出。凡是在自己职权范围内的，又能够处理的，应抓紧时间办理，但是办完后要向领导报告。四是业务性的电话，及时转交各业务部门，由各业务部门提出落实意见，送领导审批后再具体办理。

要对电话内容的落实情况进行反馈。凡是上级电话指示中明确指出要有落实措施、处理结果和完成时限的，必须保质保量、按期完成，并将处理情况及时向上级报告。对下级的请求、报告和要求等，一定要有很强的时限观念，能办的马上就办，一时解决不了要及时回话。要防止“泥牛入海无消息”，切实做到“及时答复、马上就办”。

我们机关干部在使用电话时，首先要维护电话的严肃性。电话既然是一种办公用具，就要维护其严肃性，防止和克服随意性。在使用电话的过程中，要注意防止三种偏向：一是内容冗长，打电话的读得口干舌燥，接电话的记得筋疲力尽。二是通话次数多，通知一件事分几次打。三是繁杂，电话内容中心不突出，颠三倒四。使用电话中要言简意赅，切忌漫无边际、信口开河，东一榔头、西一棒子，更要注意不要有事无事利用电话唠嗑。

其次要讲究礼貌、礼节。有的拿起电话，嗓门粗口气大，命令式地布置工作，下达任务；有的不耐烦，不细心；有的“巷子里扛木头——

直来直去”，态度生硬。因此，在打、接电话过程中，要提倡文明用语，讲究语言美。如“您好，请问贵姓？”“您找哪一位？”“您是哪一位？请稍等”等文明用语。接电话时，听到铃声一响，应马上接听。打完电话，要说声“再见”，对方放下电话后自己再放，以表示对对方的尊敬。

再次，要有严谨细致的作风。无论是打、接电话，还是处理电话内容，都要以对工作高度负责的态度，认真严肃地对待，防止误传漏记、马虎处理。特别是对一些重要电话，一定要按照程序办理，该传到哪级的传到哪级，该呈报哪级领导处理的呈报哪级领导，切不可自作主张、擅自处理，或疏漏遗忘、压而不报，给工作带来被动和损失。

最后，要严格保密规定。机关使用的《电话记录本》要妥善保存，搞好交接，防止丢失；打、接电话时，音量适当，防止泄密。同时，在与外界的接触中，不要泄露部队内部的电话号码，防止坏人通过有线电话窃密。

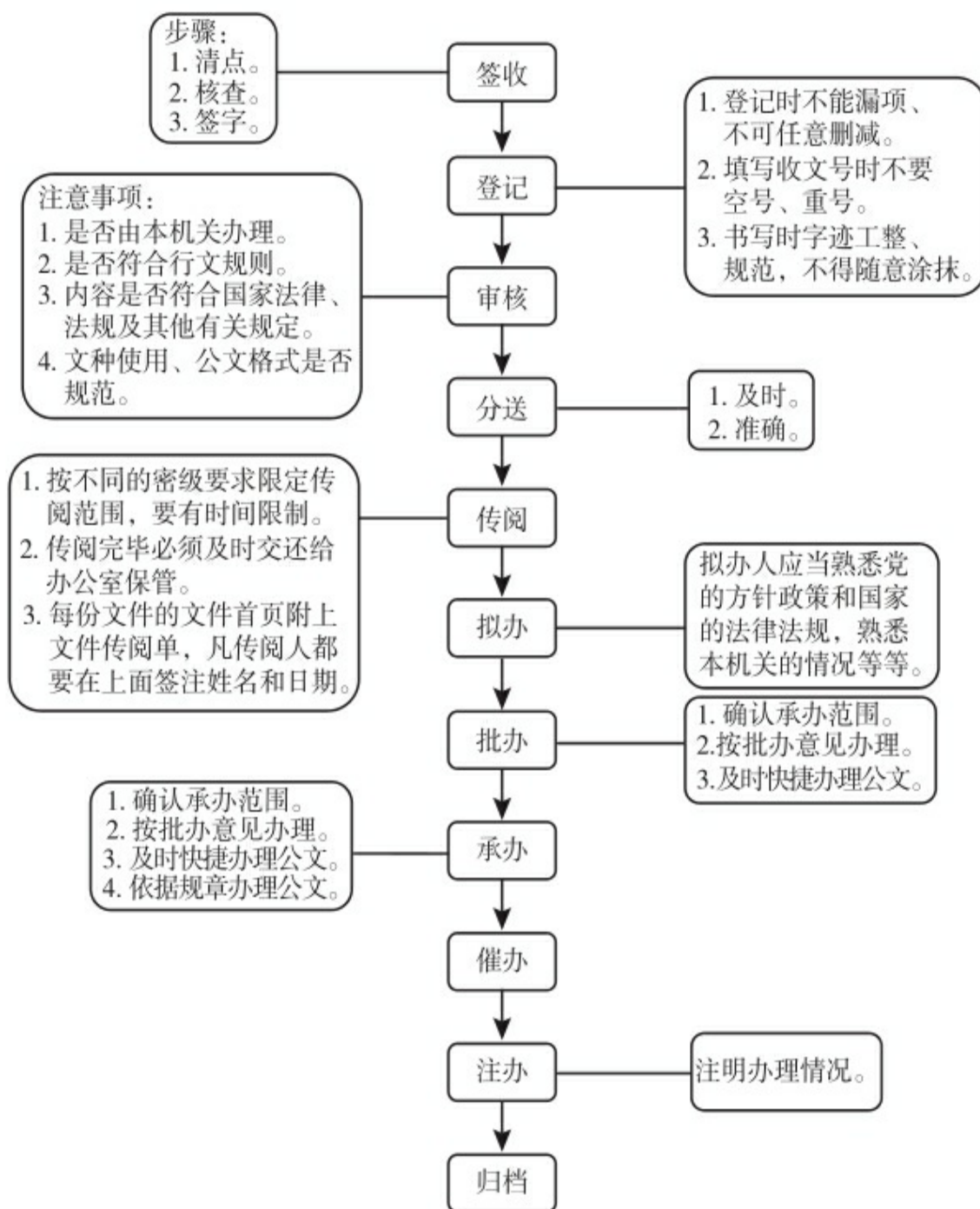
三、收文处理章法

（一）收文处理概述

收文是指外部送达本机关、本单位的公务文件和材料的收进。办公室文秘处理的收文，大致有以下几种：文件，电报，信函，内部刊物、资料，其他文字材料，但这些文书材料都必须是属于公务性质的。其中信函有两种：一种是一般干部、群众写的，作为人民来信，由信访机构处理；另一种是有关负责人为了某种事情（例如提出建议等）给机关来的信，其内容或是报告，或是请示，或是其他事宜，都是为了公事。一般内部刊物、资料，凡供领导工作参考的，则属于收文范围。公开的刊物、资料，如果是供领导工作或研究工作参考的，也可划入收文范围。定期供应、交换的公开的图书杂志，则不属于办公室文秘工作的收文范围。

收文的渠道大体来自四方面：机要通信局、机要局（科）、邮电局和专人投递。

（二）收文处理程序



收文工作流程图

收文工作流程包括签收、登记、分发、启封、送批、拟办、承办、催办、注办、归卷等。需要答复的公文和向外转发的公文，从拟稿起又

进入发文处理程序。

1.签收

收到来文，首先要看清是否属于本单位收文，然后清点，核实来文数量、封皮编号与投递是否相符，检查文件装封是否破散，密封条是否被拆等情况，检查无误后，方可签字、盖章、注时。

2.登记

将收到的文件先按来文机关或部门进行分类，按收文日期、收文序号、来文单位、来文字号、密级、文件标题、份数、书皮编号等逐项进行登记。

3.分发

需要办理的文件，要按批办意见，分送有关部门或承办人员办理。

4.启封

启封也叫拆封。上级来文，均由文件专管人员拆封，其他人员不得拆封。凡私人信件、信封上标明“亲启”“亲收”字样的，应送给标明的收信人拆封。绝密件，一般由办公室文秘拆封，有的可授权一般办公室人员拆封，应视各个机关的不同情况，根据授权办理。如系误投，应及时退回来件单位，以免误事。

5.送批

上级来文由党办负责同志批阅。批文时要认真阅文，看懂弄清文件要求，并提出处理意见。需办理件，要写清承办单位、承办要求、承办时限等；需阅知件，要提出阅知范围；需传达件，要提出传达范围和时间；需复印件，要提出翻印份数和发放范围等；最后要签名、注时。需要办理的文件，要按批办意见，分送有关部门或承办人员办理。

6.拟办

拟办是指办公室文秘对来文应由哪位领导审批、哪一部门承办，以及承办过程中可能涉及的事项提出初步处理意见，供领导批办时参考。机关收文中，并非全部需要拟办。对于以往明确固定颁发范围和处理办

法的文件，以及一般性简报、刊物、资料等，都可以按已有的规定和惯例分发处理。需要拟办的文件，主要有以下三种：

- （1）上级机关主送本机关并需要贯彻落实的文件；
- （2）本机关所属部门或下级机关主送本机关的请示性文件；
- （3）平等机关或不相隶属机关主送本机关需要答复的文件。

另外，有些重要的机密性较强的资料、刊物以及所属部门和下级机关主送本机关的情况报告，虽然不需办理，但也要提出分发意见，征得主管领导同意后方可分发。

拟办的直接结果是形成拟办意见，即拟请领导批示的文件，先由办公室文秘进行详尽研究，提出处理意见，并附以有关参考资料和背景材料；有几种方案的还须分别说明利弊，供领导抉择。

拟办意见是否准确恰当，对领导批办、文件执行和机关工作效率有直接影响。为此，要努力吃透所要拟办文件的内容和需要解决的问题，根据不同问题、不同要求和不同情况，分别提出具体的切实可行的拟办意见。

（1）对上级机关主送本机关并需要贯彻落实的文件，要根据文件的要求和需要落实的问题，提出拟请哪位领导批示，由哪个部门承办以及送哪些领导和部门阅知的意见。对上级下发的阅知性文件，也应根据文件内容提出分发意见。

（2）对本机关所属部门及下级机关主送本机关的请示性文件，要根据所请示的问题和要求，提出由哪个部门承办和如何办理的意见。对涉及面比较广、内容又比较复杂的请示性文件，要根据具体情况，提出不同的拟办意见，不要按一个模式都写成“请×××同志阅示”“请×××同志批示”。

（3）在处理请示性文件时，常常会遇到多头主送、越级上报的问题，应根据不同情况分别处理。对多头主送的请示，要看请示的问题是否属于本机关职责范围，如确属本机关职责范围的事，应按来文机关的请示提出拟办意见；对不属本机关职责范围的事，可不写拟办意见，只分送有关领导阅知。对越级上报的请示性文件，一般不予处理。属重大

紧急的，则应提出拟办意见。对抄送本机关的请示性文件，一般不需提出拟办意见，分送有关领导和部门阅知即可。

（4）对平行机关和不相隶属的机关主送本机关并需答复的商洽性文件，要根据文件所提出的需要办理的事项、商洽的问题，提出应由哪位领导审批或由哪一部门承办和如何办理的拟办意见。

（5）对请示的问题，需要几个部门承办的，在提出拟办意见时要写明主办部门或主办人，并请主办部门牵头与其他部门商办。

（6）对一些难以提出拟办意见，或认为所提意见没有把握时，应先与来文机关或有关部门联系商洽，确有把握时再提出拟办意见。

（7）对承办部门提出处理意见后转回来的文件，应根据承办部门所提意见和要求再次提出拟办意见。

（8）提拟办意见要注意政策把关。

（9）拟办意见的表述，文字要准确，观点要鲜明，书写要工整，并且简明扼要，一目了然。拟办意见要写在“文件处理单”上，切不可在文件上随意乱写。

（10）为使领导准确地批办，拟办意见要随同有关资料、政策依据和背景材料一并呈送，供领导批办时参考。

7.承办

办公室文秘收到需要办理的文件后，要及时提出拟办意见，送领导批办，然后按领导批示意见转送承办部门或承办人。这样，这份文件就进入了承办阶段。

负责承办的部门和人员收到承办文件后，首先要认真研究文件内容和批办意见，弄清是否属于自己承办的范围。对不属于自己承办范围的文件，要及时退回，并说明情况，不要因为不属于自己承办范围，就放置一边不管，影响该文件的运行。凡属自己承办范围之内的，都要按照领导批示及时提出具体处理意见（有前案材料的应将前案材料附在后面），报本部门领导审批后立即处理，并将处理结果及时报告领导。凡领导批办意见中明确提出由某部门牵头承办的，牵头部门要先准备好处

理意见，邀请协办部门协商会签，由牵头部门负责将有关部门提出的意见归纳整理，报领导审批。如有分歧，应报送领导裁决，或按领导意见再次会商，得出处理结果。承办人要将处理结果填写在“文件承办单”上，或另写一份材料附在承办文件上（注明承办部门和承办人），然后将承办文件转回文书管理部门拟复。

做好承办工作，应注意以下几个问题。

（1）承办人员接到交办文件后，首先要阅读、研究文件的内容，然后分清轻重缓急，安排处理。

（2）在仔细研究来文内容、要求和领导批办意见的基础上，认真办理。凡属自己承办范围的文件，如有领导批示意见，可以根据领导批办意见办理。未经领导批办的公文，可以遵循有关方针、政策的精神和有关规定或惯例等，酌情办理。凡领导批办意见中明确提出由某部门牵头承办的，牵头部门要先准备好处理意见邀请协办部门会商会签，再由牵头部门负责将有关部门提出的意见归纳整理，报领导审批。

（3）承办要讲求效率，分清主次先后，有条不紊，并落实责任到人。收到承办文件，要及时处理，急件要当即办理。对有时限要求的文件，要在规定的时间内办完。对需要几个部门联合办理的文件，主办部门要主动牵头，协办部门要积极配合，抓紧办理，不能互相推诿，久拖不决。对确难按期办完的文件，要及时向有关领导反映，以便采取相应措施。对所有的承办文件，都要有个答复，即使不能办理的也要向交办部门说明情况。

（4）有些文件不能一次办结，需要一个再次办理或多次办理的过程。比如，有时下级请示的问题，本级解决不了，还需要转报上级批准或答复；上级来文要求报送的情况和材料，还需向下级要情况，然后汇报上报。

（5）承办人员对已经办理结案的文件要向交办机关（一般指办公部门）报送结案报告，并做好注办工作。所谓“注办”，就是承办人员把文件的处理结果在文件的适当位置（比如在文尾或公文处理单上）作简要注明。如果是行文答复的，则应注明行文的文号。如果是用其他方式答复的，则应注明答复的时间、地点、交办的人员及主要内容四个方面的情况，并签署承办人姓名及日期。注办是为以后的收集归卷工作做准备，以便于日后检索和利用。

8.传阅

需要传阅的文件，要按批示意见传阅。传阅中，应先送主要领导和分管领导阅；各部门间安排主管部门先看。领导同志阅文后要签字、注时。如有阅批意见，要按领导同志的意见，做好补办工作。文件传阅前，要认真登记，阅完后进行检查，随时掌握文件的去向。

9.催办

催办，是指文件处理过程中的催办。催办工作从广义上来说，是对上级领导机关和领导的指示、本机关所做的重要决定和领导交办的事项以及机关所属部门和下级机关的请示等项在承办落实过程中的查询督促工作。它是避免积压、加速文件运行的手段。通过催办不仅可以提醒承办部门及承办人员在规定的时限内把事情办完，而且可以使单位领导及时了解文件承办的进展情况，保证圆满完成领导批办的事项。有些办公室文件送出后就算完事大吉，对文件承办情况不闻不问，结果使有些文件长期积压在公务出差、请假人员手里，误时误事。因此，办公室文秘应在催办工作上狠下功夫。

催办工作一般都由办公室文秘承担。在较大机关，由于催办的文件较多、涉及面广，也可以配备专职的催办人员。

（1）催办的范围。文件处理过程中的催办，是指在需要办复文件的承办过程中的督促检查工作。它的具体范围包括：

- ①上级机关主送本机关并需要具体实施、贯彻执行的文件。
- ②所属部门及下级机关主送本机关的请示及其他需要办理的文件。
- ③平行或不相隶属机关发来商洽、征询事务需办理或答复的函件。

文件处理工作中的催办工作包括两个方面：

- ①对内催办。就是对本机关内部承办文件的情况进行督促催办。
- ②对外催办。就是对本机关发往其他机关并需回复的文件进行催办。办公室催办工作的重点应放在对内催办上。对外催办一般可由机关主管业务部门负责。

(2)催办的方法。目前，文件处理催办主要有电话催办、发函催办、登门催办和请承办部门来人汇报等四种方法。

①电话催办。电话催办比较简便易行，就是由办公室文秘直接打电话给承办部门或承办人，询问了解文件承办的情况，并将什么时间打的电话、受话人是谁、办理情况等记录在催办登记上，以便下次催办或销办。

②发函催办。办公室文秘通过书面形式发函给承办部门或承办人，督促和了解承办件的办理情况。

③登门催办。办公室文秘亲自到承办部门面对面了解和询问文件的承办情况，督促尽快办理。

④请承办部门来人汇报。对于一些重要而又紧急的文件，机关领导要直接听取承办情况时，办公室可请承办部门派人来汇报。这种办法不常使用，也不宜多用。

(3)催办的要求。催办工作直接关系到文件处理速度与办公室工作效率。办公室文秘要做好催办工作，必须做到以下几点：

①重视催办工作。在较大机关的办公室要设专人负责催办，必要时可考虑设催办工作机构。在一般单位也要有人兼管。

②健全催办制度。办公室文秘在催办工作中要根据文件的具体情况，对承办部门分别提出办理时限要求。一般来说，紧急件要在当日内办理完毕，一般件也不能超过一周。

③催办文件要有登记。办公室文秘对需要催办的文件应当单独登记，做到心中有数；翻开登记，一目了然，便于催办，避免遗忘。登记的方法主要有两种：利用收文登记簿兼做催办登记簿；在收文登记簿上分出一部分账页专门登记催办性文件。

④加强催办检查工作。办公室文秘要定期对需要催办的文件进行检查。对尚未办完的文件，要加强催办，并将催办检查情况及存在的问题尽快向主管领导汇报。要做到件件有着落，事事有回音，防止漏办。

10.注办

文件办理完毕，应在《收文登记簿》或公文处理单上注结，注明办理日期，并简要写明办理结果。

11.归卷

将办理完毕的文件按不同的分类和序号分别归在相应的文件分类盒内，以备查考。

12.清退

接到文件清退通知以后，要按规定的清退范围和清退时间，填写清退表，到所在地党政机关文管部门进行清退。清退中发现文件短缺，要认真组织查找，并及时向上级主管部门汇报。

13.立卷

把对本单位工作有查考价值的上级文件、材料收集齐全，按文书立卷有关规定整理成案卷，并填写案卷目录。

14.归档

将立好的案卷向综合档案室移交，移交时应履行审定、交接手续。

15.销毁

没有存档价值的文件以及其他材料，经鉴定、批准后，可进行销毁。销毁秘密文件，要由专人（两人以上）到指定的造纸厂鉴销，严禁向废品收购部门或个人出售。

四、发文处理章法

（一）发文处理概述

1.发文的内容

发文主要包括七个方面：请示文件；批复文件；向下发的指导性文

件；向上级机关反映本地区或本部门工作或情况的报告及对上级机关交办事项的回复；对平行机关（包括不相隶属机关）商洽工作的问函或复函；代上级机关翻印或转发的文件；机关编印的简报、刊物。

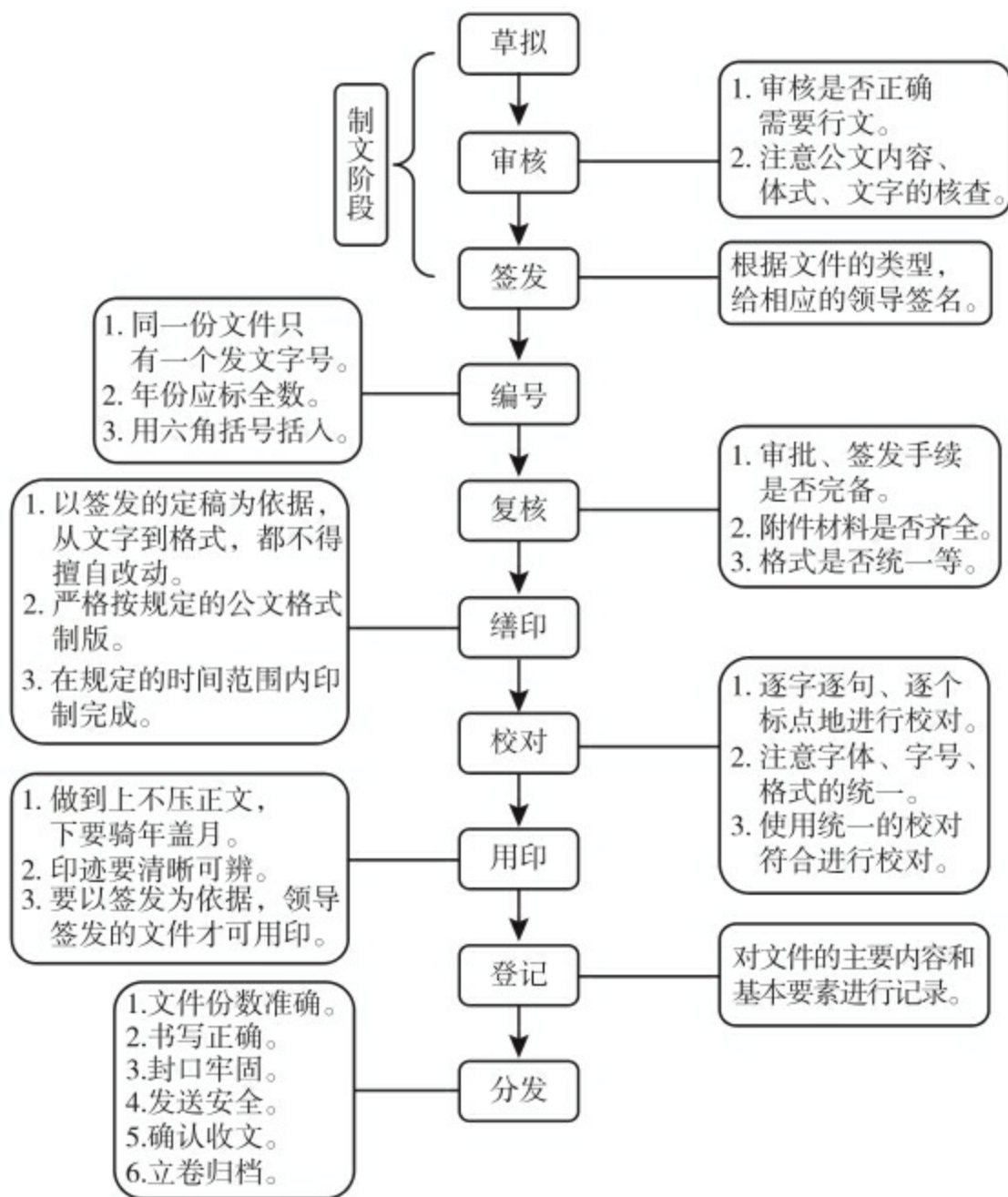
2.发文处理

文件从拟稿（翻印、复印）到发出的整个运行过程称为发文处理。发文处理的任務就是完成文件从拟稿到送出的全过程的处理工作。具体环节主要有拟稿（接收文稿）、核稿、会签、送审、签发、登记、编号、印制、分装、投送等。在实际工作中，有的机关常常根据上级要求，向所属机关或下级单位翻印、转发和直接代发上级文件。发文处理的程序，可划分为两个阶段，即成文阶段和发放阶段。成文阶段包括拟稿（接收文稿）、核稿、会签、送审、签发、印制等六个环节，也就是办公室从拟稿（接受文稿）到印制或打印成文的过程。发放阶段包括登记、编号、分装、抄送等四项工作。

发文处理同收文处理一样，也是办公室文秘工作的重要组成部分，是机关领导具体贯彻执行党和国家的方针政策，具体实施领导的重要方式。

发文处理工作做得如何，直接影响单位的工作效率。作为办公室文秘应重视这项工作，扎扎实实地做好这项工作。

（二）发文主要程序



发文工作流程图

1. 拟稿

拟稿即撰写文件的初稿或草稿。初稿或草稿供修改、讨论和审阅用，不具有任何法定效力。文件拟稿一般一次形成，重要的文件需要反复讨论修改，可以形成几次或几十次草稿。

一个机关或部门制发的文件，是在两种情况下形成的：一种是被动

制文，就是针对本机关收文而被动形成的文件，如对下级请示的批复，对平级或不相隶属的机关来函商洽工作、询问事项的复函，应上级要求所做的报告，等等。这类发文可视作收文处理工作的继续。另一种是主动制文，就是根据本机关工作需要而主动形成的文件，向上级的请示、报告，向下级部署工作的决定、通知、命令、指示，向平级机关商洽、询问事项的公函，等等。

拟稿时或拟稿后应该掌握或注意的问题：

（1）在文稿前边要用公文稿头纸。一般机关、单位都备有公文稿头纸，拟稿时一定要逐项填写清楚。公文稿头纸的格式，一般包括：标题、主送单位、抄送单位、拟稿单位、拟稿人、联系电话、单位领导签署、有关部门会签及签发等等。

（2）文件发放范围要写得明确、具体。一般有两种情况：一种情况是单称单位，即发给一个或几个单位，可以把单位名称明确写出；另一种情况是全称单位，即发给全部所属的各个地区、各个部门。

（3）拟稿人要把形成文稿有关的文字资料和拟稿的依据附在文稿后面。

（4）批转报告也是发文的一种形式，一般在拟好报告的文稿的同时，代拟批语，然后将报告稿和批语文稿一并送上级机关核发，不必像一般工作报告那样先将报告编号、打印，经上级机关领导指示后才另批批语，以免费时误事。

（5）主管部门拟以上级机关名义发的文稿，要经部门领导审核签字，涉及其他部门的问题，要送请其他部门会签。文稿几经审核，修改校对，要打印校对后再送审。

拟稿的具体要求是以下几点：

（1）标题要醒目，可以使阅读者一目了然。

①公文的标题构成要包括行文机关名称、公文内容和公文名称等三要素，不应随意简化。

②公文的标题要与其内容相适应，使人一看标题便知其内容。如文

题不相符，收文机关在百忙中便容易处理错，使行文的目的不能尽早实现。

③标题给人们的概念应是完整的，准确的，不能模棱两可，让人们去猜测。

（2）主题要明确。撰写一份文件，要解决什么问题，怎样解决，都要非常明确、具体。公文的主题明确，既便于受文机关处理，也有利于行文机关预期目的的实现。因此，主题明确是非常必要的，对于请示来说则尤为必要。请示的主题不明确，上级机关阅后悟不出文中到底有些什么要求，自然也就无法处理答复了。

（3）要一事一文。公文的形成是以实践中提出的问题为根据的，有一件事情就应行一个文。若等到几件事情一起行文时，就会耽误时间。尤其是各个机关或部门，其业务都有一定分工，如果一份文件中涉及几个不同类别的问题，处理起来则必然要涉及几个机关或部门，转来转去或等来等去，就会贻误工作。

（4）党务与政务事宜要分别行文。属于政府方面的工作，如需请示上级机关时，都必须以政府名义向上级政府机关呈请；属于党务方面的工作，如需请示上级机关时，则应以党委名义向上级党委呈请。批复等下发公文，也应遵循这个原则。应注意的是党务与政务事宜不要混在一起行文，也不要交叉行文，特别是政府机关不能向下级党委机关行指令性公文。如果在行文中党政不分，势必得转来转去，误时误事。

（5）行文要有新内容。行文是宣传新思想和解决新问题的，尽管允许对某些事情反复宣传，但也应有新认识和新措施。造成“文山”的重要原因之一，就是本无新意却硬要行文，结果使前后几个文件的内容雷同。不仅浪费了行文机关的人力和物力，而且浪费了收文机关广大人员的精力。

（6）公文内容要符合现实。行文要符合客观实际，要符合现行的总政策，要集中反映本部门或本系统的现行政策，要与有关方面的现行政策相一致。

（7）行文字体要规范化。

①用统一的标准文字。以汉字为例，在其规范化上，主要是不要再

用已宣布停用的繁体字和异体字。

②注意用好标点符号。

③注意各种业务上专用符号的应用。

④字迹要清晰、工整。

（8）向上级机关行文不要做过多的议论。议论的目的是要阐述一定的道理。向下级机关行文时，讲一些道理，明确文中事宜的重要性，以引起大家的重视，是非常必要的。但向上级机关行文时就没有这种必要了。

2.核稿

即对文件草稿进行审核。由办公室分管文字的负责同志在草稿未送主管领导审批之前，依据公文的基本要求，对草稿的体式、内容等进行全面的审核。

3.会签

各职能部门需以党委、政府等名义发文时，部门领导在公文稿纸“核稿”栏签字；凡涉及其他有关部门事宜，要事先与有关部门会签，核稿或会签后送党委办公室或政府办公室。党政联合行文的还要由主管或分管领导会签。

4.审核

指拟就的文稿在送交有关领导审批或会议讨论通过之前，由经验丰富、政策理论水平和文字水平较高的相关工作人员等对文稿所做的全面核查、修改工作。

5.签发

（1）签发的原则。在具体操作中，公文签发的原则包括以下几个：

①按职权划分的原则。由于领导人工作上有分工，因而只有对自己职权范围内的有关文件才有签发权。

②集体负责的原则。对于某些有关全局的长期性、关键性文件，必须由领导班子集体讨论、通过，共同负责，最后由主要领导签发。或由领导班子集体讨论通过后报请同级人民代表大会及其常务委员会批准，而后再由机关主要领导签发。

③授权代签原则。当文件法定签发人因公外出或因其他原因不能签发，可以授权或委托其他领导人代为签发，事后再送法定签发人阅知。一般性的事务文件，但又必须以领导机关的名义发文时，也可委托办公厅（室）负责人代签。

④加签原则。凡欲以业务主管部门名义发出的文件，原则上应由业

务部门负责人签发。但当文件内容涉及方针政策等重大问题时，应送主管领导审阅后加签。

⑤会签的原则。当文稿内容涉及两个以上业务主管部门的职权范围时，必须经相关部门的负责人共同协商，并在发文稿纸的“会签”栏内签署具体的核准意见。会签后的文稿，有两种发布形式：以业务主管部门的名义联合发文；以领导机关的名义发文。以业务主管部门名义联合发文，会签后即成定稿；以领导机关名义发文，会签后仍是草稿，经机关领导签发后才能成为定稿。

（2）签发的程序。先审后签，是各级领导在签发文件时必须坚持的操作程序。签发人对自己核准的文件从政治内容到文字都要负完全责任，如果未经过目就签字同意，那是很危险的，也失去了“签发”的实际意义。领导人在签发前审阅的重点是看是否需要行文，该以谁的名义行文。

关于是否需要行文，应该掌握的原则是：

①可发可不发的公文坚决不发；凡在会议上已经部署了的工作，或在报刊上已经发布过的公文，除印制少量供存档的文本外，一般不再重复行文；凡是能够通过口头汇报、请示或可以当面协商解决的问题，不要行文。

②看是否符合国家的法律、法规与上级机关的同类文件，是否有不协调或相抵触的地方。

③看是否需与有关部门、地区协商和会签，是否经主管部门负责人先行审核，是否经办公室审核、登记。如发现文稿内容涉及其他部门的职责范围或相关地区的管理权限，且又没有协商、会签时，应暂不签发，责成主办单位组织协商、会签后再送审。

审阅文稿时要尊重主办单位或拟稿人已经付出的劳动，只要文稿在大的方面没有问题，就不必吹毛求疵。但如发现有问題需做重大修改时，就不要迁就，甚至可以推倒重来。

（3）签发的格式包括核准意见、签发人姓名、签发日期三项，缺一不可。

①核准意见要具体。常见的核准意见有：“同意印发”“打印发出”“抄清后发”等。如果认为文稿还应送其他领导审阅，应写明“请××同志审阅后印发”。在实际工作中，有的领导习惯于用“圈阅”的形式代替签发。按照规定，圈阅是有条件的。“圈阅”，指审批文件的领导阅毕文件后，在送阅、送审单内将自己的姓名周围画一个圆圈，把自己的姓名圈在中间，表示对文件内容已阅知或同意。有的在画圈的同时还引一条直线至空白处，再签上自己的姓名和圈阅时间。过去，不少有关公文处理的教科书都把“圈阅”视为不负责任，明确反对。但在实际工作中，仍有不少领导人习惯于圈阅。由于圈阅并没有签署具体意见，个别不负责任的领导事后往往推托说：“圈阅只表示我知道，但并不表示我同意。”据此，《国家行政机关公文处理办法》对“圈阅”赋予了特定含义：“审批公文，对有具体请示事项的，主批人应当明确签署意见、姓名和审批时间，其他审批人圈阅视为同意；没有请示事项的，圈阅表示已阅知。”

主批人，文件内容负主要责任的领导人，不能圈阅了事，必须签署具体批准意见。

②其他审批人——对文件内容承担次要责任的其他领导，在没有不同意见（即同意主批人意见）的前提下，才可以圈阅。

③签发人姓名要写全。有的领导在签发公文时，只写姓，不写名；或写名不写姓；甚至仅写一字母，一个代号，让人费解，或引起误解，都是应当避免的。

④签发日期不缺项。签发日期应年、月、日都有。有的领导却习惯于只写月、日而不写年份，时间一长，就会影响对文件生效日期的认定和查考。

核准意见、签发人姓名、签发日期均应写在专用发文稿纸左上侧“签发”栏内，不要直接写在文稿首页或尾页空白处，以利立卷归档。

总之，那种只签核准意见不签名，或只签名不写核准意见，甚至以画圈代签发，都是不允许的。

6. 登记

这里指发文登记，主要登记行将发出的公文的发文字号、文种、标

题和发文范围。

7.编号

文稿经领导同志签发后，要进行编号登记，防止发文混乱。编号应按公文格式新规定的方法编排，一般包括发文代字、发文年号和该年度发文序号三部分组成。

8.校对

是文件制发过程中的一个重要环节，也是机关工作的一项重要工作职责。要坚持三校制度。一校由起草者进行，二校由核稿人员进行，三校最好由部门负责人进行。校对时要以文件定稿为基准，进行认真仔细的校对，连标点符号也不能放过，把住文件制发的最后一关。

9.印制

即对经领导同志签发后的文稿进行印制，在印制过程中，必须做到：

（1）必须以经领导同志签发后的定稿为依据，忠于原稿，不得随意改动，确需改动的要报经签发人批准。

（2）注意排版艺术，版面的安排要美观大方、赏心悦目。

（3）注意保密，文印人员不得让别人随便翻阅文稿。对印制的底板、清样、废页也要管理好，防止泄密。

10.用印

即在制成的公文上加盖机关印章，这是公文生效取信的凭证。用印要做到端正、清晰、位置恰当，即所谓“上不压正文，下要骑年盖月”。

11.分装

发放文件时，必须建立发文登记簿，严格履行收文人签字手续，保证文件发放不出差错。

12.投送

指将已封装完毕的公文以适宜的方式（如走机要交通等）发送给受文者。

13.归档

这是发文处理工作最后一道工序，即将制成的文件连同文稿一起，按正文在上、草稿在下的顺序收集起来，年终按文书档案管理的要求，整理归档。

（三）发文注意事项

（1）发文中，有些程序根据实际情况可以跳过，如会签。有些程序可以合二为一，如拟稿和审稿。

（2）防止公文制发程序中的“倒流”问题。倒流是指在制发公文过程中，公文稿送审程序是逆向运转的。本来，按照正确的公文制发程序，公文稿的核稿、送审、签发应当是经过一条渠道，即先送党政领导机关的办公室核稿，然后逐级向上送审。但是，有些业务职能部门违反正常的送审程序，把要求上级党政领导机关批准的公文，或者以上级领导机关的名义上报、下发的公文直接送给了上级机关的领导审批签发，而没有先送给上级领导机关的办公室进行核稿。也有的领导机关自己拟稿的发文也习惯于径直送领导签发。这样，等领导审改签发后，文稿才转到办公室进行核稿。这种不正常的公文运转方式，就是“倒流”。要解决“倒流”问题，一是业务部门要按程序送审；二是领导要帮助把关；三是领导的文秘人员帮助把关；四是核稿人员认真把关；五是草拟文稿的部门协助把关。

五、印章的管理与使用章法

（一）印章的含义及作用

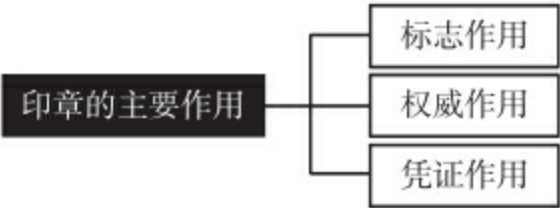
印章是国家行政机关、企事业单位职能作用在法律上的标志。在进行各种活动中，印章能够表明身份，起到权力和凭证作用。

严格按照规定使用和管理印章，是机关干部的重要职责，也是会办

事的一项重要内容。

机关、单位的印章是机关、单位权力的象征和职能的标志，具有一定的权威性。这种权威性来自机关单位及其领导人的法定性。各级各类国家机关都是按有关的组织法和编制法建制的，社会团体和企事业单位经注册登记后也具有法定地位；领导人也都是经过法定程序产生的，担任一定的职务，具有某种权威。而印章就是机关、单位及领导人的职责权限的象征。一份文件，一经盖上机关、单位或单位领导人的印章，就表示已经受到该机关、单位的认可并正式生效。

1.印章的主要作用



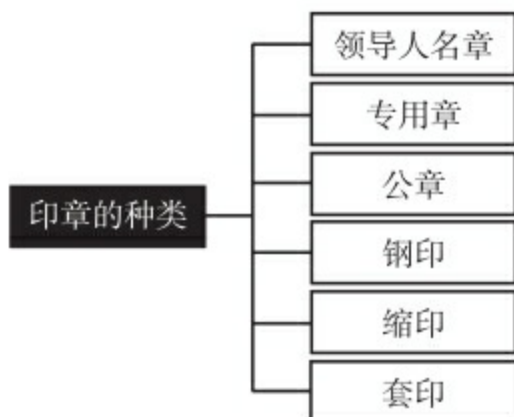
（1）标志作用。任何一个机关或单位的印章，都要标明这个机关或单位的法定全称，使人一目了然地看出其性质、级别和职权范围。

（2）权威作用。任何一个机关或单位及负责干部的印章、手迹都有一定的权威性。加盖印章后，在其职权范围内所发布的命令、指示、规定、制度等，就会发挥效力，所属单位和人员就要服从、执行、照办。

（3）凭证作用。各种各样的文凭证据，只有加盖公章后才能生效，才能表明某个机关或单位对此负有责任，人们才会相信它的效力。如任命书不盖印，任何职务的任命都是无效的；毕业证书不盖印，就无人承认其学历；现金支票不盖印，就不能取出现金；等等。

2.印章的种类

从文秘部门印信管理的工作来看，印章大致有以下几种：



（1）领导人名章，即本单位领导人的印章，包括领导人手书体的名章。这种领导人名章，与个人私章性质不同，属于公务专用章。它具有行使职权的标志和权威作用。有些凭证不但要加盖公章，而且还要加盖领导人的名章才能生效。政令，财务预、决算，银行支票，合同、协议、毕业证书等都需要加盖领导人名章。

（2）专用章，即单位为了便于工作，专门刻制用于某种特定用途的印章。这种印章只适用于印章上标明的使用范围，超过这个范围就失去了法律效力。

（3）公章，即按照法定的规格、外形、尺寸和样式刻制的标明一个机关或单位法定全称的印章，是一个机关或单位的标志和象征。

（4）钢印，即用金属材料刻制的上下两部分凸凹相对，可以直接在文凭证件上压印出字迹的印章。一般用于需要贴照片的证件等。

（5）缩印，即按照正常比例缩小用于印刷的专用公章。实际上还是一种专用章，只能用在小型票证上，如税务发票及其他专用票等。不能作为正式印章用于介绍信或出具证明等。

（6）套印，即按照正常比例制作的专门用于印制文件的印章。

（二）印章的颁发与启用

一般由使用机关或单位派专人到颁发机关领取印章。办领双方要当

面检验印章，然后由颁发机关将印章密封加盖密封标志后，由领取人出具收条带回。

印章带回机关或单位后，由办公室负责人拆封检验，然后指定专人保管，印章正式启用后方可使用。

印章是在机关被正式批准成立后，由上级机关颁发，并经批准持上级机关证明信，到当地公安部门指定的刻章单位刻制。经过验收合格的印章，应登记，盖好印鉴，以备查考。颁发印章时，应严格履行颁发手续，特别是颁发正式印章时，要郑重其事，安全可靠；颁发其他印章，也要按程序办理。印章在正式颁发启用前，应按印章制发权限由上级机关或代管机关发正式启用通知。启用通知的范围一般以该印章使用范围而定。为了防止伪造，要作印模留底并报上级主管机关备案。国家行政机关和企业事业单位、社会团体的印章，如因单位撤销、名称改变或换用新印章而停止使用时，应及时送交印章制发机关封存或销毁，或者按公安部会同有关部门另行制定的规定处理。

单位印章具有法定权威性，严禁伪造印章或使用伪造印章，违者将受到法律的惩处。如发现伪造印章或使用伪造印章者，应及时向公安机关或印章所刊名称单位举报。

（三）印章的管理与使用

1.印章的管理

印章的管理，要注意如下事项：

（1）严格管理，健全制度。国家行政机关和企业事业单位、社会团体必须建立健全印章管理制度，加强用印管理，严格审批手续。未经本单位领导批准，不得擅自使用单位印章。印章的保管，按照规定，正式印章、专用印章、钢印和手印等都应指定由机要文秘或政治上可靠的人员保管。按照保密要求，保管者不得委托他人代盖印章，更不能自己随意带出办公室，或交他人拿走使用。应将印章存放在安全、有保密设施的地方，尽量做到专柜保管，没有专柜，也要在存放印章的地方装上牢固的锁。有条件的机关、单位，最好放在保险柜里，随用随取随锁。各级办公室都应备有用印登记册，主要登记用印时间、用印的部门或个

人、用印的事由、用印的数量、用印批准人、用印经手人、监印人等。登记册要妥善保管，以便日后核查。

（2）严格审批程序。一是严格手续，按规定的制度办事。原则上盖哪一级机关的印章，应由哪一级负责人批准。批准应有文字手续，并在用印登记表上注明；文字批准手续和用印登记，要妥善保管备查。有些纯属日常事务不涉及重大事宜的，单位领导人可授权保管印章的人员具体掌握；有固定格式的外出介绍信，可经有关领导一次批准，盖一本或若干本的印章，交有关处、室、科负责人具体掌握，存根要归档。二是对所盖印章的文字内容必须认真审阅，尤其是对一些特别情况的用印，更要审阅清楚。如需要经办人亲手盖章，必须有领导人明确批示，并登记清楚，否则不能用印。三是盖出的各种印章，必须保证位置恰当、文字端正、图形清晰。公文盖印要盖在单位署名的中间，不可压住正文。盖印时，握法要标准，印泥（油）要适度，用力要均匀，落印要平衡，使字形清晰，以求庄重、美观和有效。

2.印章的使用

各级机关单位都应制定印章的使用规定。印章管理人员须严格按照规定使用印章。原则上，使用机关或单位的印章，要由本机关或本单位的领导人审核签字。使用机关或单位办公室的印章要由办公室负责人审核签字。为了方便工作，对一些一般性事务的用印，机关或单位的领导也可授权文秘部门或印章管理人员审签。但是，一定要明确授权范围，超出范围的，应请示领导审签后方可用印。

印章管理人员用印前，要认真审核，明确了解用印的内容和目的。待确认符合用印的手续后，在用印登记簿上逐项登记，方可用印。除留有存根的介绍信、机关或单位发文有发文登记外，其他用印均应进行登记。

对需留存的材料应在加盖印章后，留存一份，立卷归档。如：合同、协议、领导人签批的信件草稿、印发的文件原件及文稿等。

不得在空白凭证上加盖印章。确因工作需要，由业务部门以领导机关名义颁发的凭证，需要事先加盖机关印章或套印然后填发的，经过领导批准可以盖印。但凭证要逐页编号，装订成册，由领用部门办理领用手续，按规定填发。

经过审查、登记后，即可按要求加盖印章。一般情况下，印章应加盖在落款的年、月、日处，“骑年盖月”（即印章的左边缘与落款日期的年相齐，月、日盖在印章的下面），印迹端正、清晰。

3.印章的缴销

机关或单位撤销更名或因其他原因而停用印章时，应由印章颁发机关及时收回封存或销毁。特殊情况，如机构被撤销，仅善后工作需要继续使用公章时，要指定有关机关或单位或专人妥善保管使用，待善后工作结束后及时将印章收回，并印发印章停用或作废的通知。作废的旧章用红色印油印在印模栏内。

第三类 基层事务的办理章法

一、抓好“试点”的章法

抓试点作为一种重要的工作方法和领导方法，有其自身的特点和规律。

习近平总书记在山东考察工作时，针对深化改革，提出“该试点的不要仓促推开”。这是方法论，就是试点先行、由点及面。通过试点，可以探索经验，探求规律，探讨解决问题的政策、途径和办法；可以少走弯路，减少风险，防止出现大的失误，降低决策成本。因此，抓试点的工作方法符合马克思主义认识论，体现了事物发展的一般规律，是一种重要的领导方法。机关干部，有时需要参加某项教育或推行某项任务的“试点”工作。

（一）弄清抓试点的特点和规律

（1）试点工作具有探索性。试点工作是在没有现成模式可套、没有现成经验可循、没有现成路子可走的情况下展开的，本身就是一个调查研究、探索创新、积累经验的过程，必须在实践中探索，在探索中前进，不断研究新情况，解决新问题，创造新经验，因而具有很强的开创性和探索性。

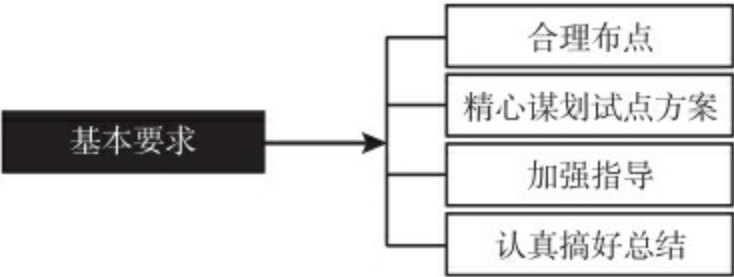
（2）试点工作具有政策性。一方面，试点工作面临许多新情况、

新问题，需要认真研究和把握政策，为面上的工作提供政策指导；另一方面，试点工作具有“试验田”的作用，有些政策措施可以先在试点单位试行，通过试点进行检验和完善。

（3）试点工作具有实践性。试点的目的在于找出解决问题的途径和办法，总结出具有普遍指导意义的经验和做法，以指导面上的实践活动。因此，试点的过程，是一个从实践到认识，再到实践的过程；简言之，试点是一个从点到面的实践过程。

（二）抓好试点的基本要求

一般说来，试点工作通常包括合理布点、谋划方案、加强指导、搞好总结等四个主要环节。



（1）合理布点。科学安排试点单位是抓好试点的首要环节。选择试点单位，要坚持有利于试点工作开展，有利于出成果、出经验的原则，既要考虑试点单位的领导力量、工作基础，看有没有承担试点任务的能力；又要考虑试点单位的地域分布和社会、经济状况，看有没有代表性。试点单位的代表性越强，通过试点探索出来的经验其适用性和指导性就越强，也就越有总结、推广和借鉴的价值。

（2）精心谋划试点方案。试点方案是试点工作的总抓手，要根据试点的指导思想、目标任务和有关要求，精心设计和谋划，使试点工作有所遵循。同时，要随着试点工作的启动和深入，逐步加以充实、完善和规范。

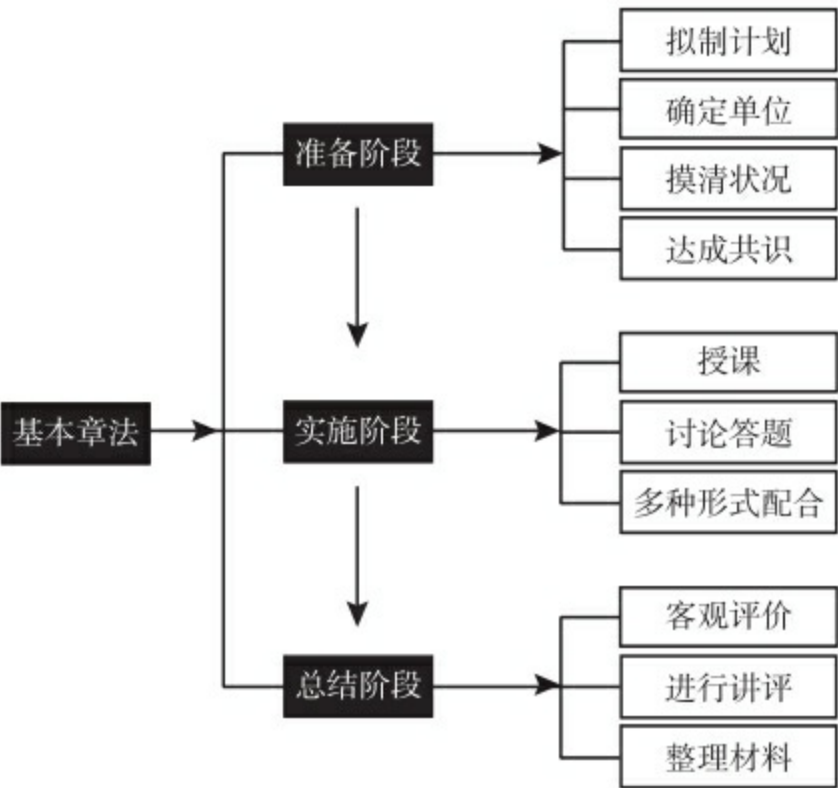
（3）加强指导。加强领导和指导是试点工作健康顺利进行、达到预期目的的可靠保证。试点单位和上级主管部门必须投放足够的领导精

力，认真抓好。同时，要加强检查、督导，必要时可以选派蹲点组抓试点。

（4）认真搞好总结。总结是体现试点工作成果和水平的一个重要环节，必须予以重视。要通过个别走访、召开不同层次的座谈会等多种形式，深入调查研究，广泛征求意见，认真回顾和分析试点任务完成得怎么样，试点的成效怎么样，积累了哪些经验，存在哪些问题，在哪些环节、哪些方面需要引起注意，等等。在此基础上形成试点工作总结，并针对面上的工作提出具体的实施方案和意见。

（三）抓好试点的基本章法

我们以抓教育试点为例，来看一下如何抓好试点。一般来说，教育“试点”可分三个阶段。



1.准备阶段

- (1) 拟制比教育计划更具体的试点计划;
- (2) 确定有代表性的试点单位;
- (3) 深入试点单位摸清(思想)底数、人员状况;
- (4) 针对问题认真备课并进行试讲;
- (5) 培训骨干先学一步、先行一步取得经验。

2.实施阶段

事关试点成败,要严密组织,抓好三个环节:

- (1) 授课。讲课是教育的基本方法,因此:
 - A.从该单位实际出发,讲清教育的目的——对受众的好处;
 - B.理论联系实际,有针对性地回答现实问题;
 - C.思想性、科学性、知识性、趣味性相结合,深入浅出地讲清道理;
 - D.建立考勤补课制度,力求时间、人员、效果三落实。
- (2) 讨论。课程内容的消化、深化过程,是上课的继续和补充。
 - A.出好讨论题,使大家有话可说;
 - B.适时启发诱导,及时拉回“跑题”;
 - C.即席解答疑难问题,深化思想观点。

(3) 配合。采用多种方式方法配合,如参观访问、电化教学、图册音像、板报专刊等,填补教育时空。

3.总结阶段

总结点上经验以便面上推广。因此:

(1) 客观认识教育的效果——领导评价，群众说法；

(2) 对教育过程进行讲评，既讲成绩，又指出不足；

(3) 汇总素材，提炼加工，写出一篇试点经验材料。

(四) 抓试点要注意的问题

作为探索和创新的过程，抓好试点必须正确处理和把握五个方面的关系。

(1) 点与面的关系。抓试点旨在为面上的工作探索路子，积累经验，必须着眼大局，点面结合，多研究、探讨一些普遍性、深层次的问题，多探索、总结一些全局性、政策性、指导性的模式、原则和做法，真正通过试点，创造出具有时代性、规律性并体现试点单位特色的经验来。

(2) 遵循与创新的关系。创新是试点工作的核心。试点前，拟订试点方案，对试点工作提出一些遵循的原则和要求，使试点工作把握正确的方向是必要的，但必须为试点单位留下足够的创新空间，允许并鼓励试点单位在试点方案确定的总体框架和原则指导下，大胆进行探索、实践和创新，切实尊重他们的首创精神，把创新贯穿于试点工作的全过程。

(3) 见成效与出经验的关系。鲜活的经验源于生动而富有成效的实践。对试点工作来讲，见成效与出经验是一个问题的两个方面，同等重要，不可偏废。见成效是基础，是前提，必须扎扎实实地抓好，不能糊弄、应付、走过场；出经验是根本，是目的，必须对试点工作每个阶段、每个环节上的做法认真进行归纳整理、总结提炼和理论升华，使之系统化、理论化、规范化，形成具有普遍指导意义的经验。

(4) 总结经验与总结教训的关系。既然是试点，就难免会有失误，难免会走些弯路；换言之，试点的目的是为了出经验，但也可能出教训。经验与教训同样都是试点的成果，同样需要认真总结；总结经验是为了指导面上的工作，总结教训是为了面上的工作不走或少走弯路。

(5) 试点工作与中心工作的关系。抓试点必须把握正确的指导思想

想，坚持以试点工作促进和带动中心工作。只有这样试点工作才有意义，通过试点总结出来的经验才有价值，才能经得起实践的检验，并为基层和群众所接受。

二、到基层蹲点的章法

蹲点是领导机关指导和服务基层最直接的形式，也是抓基层工作的传统方法和作风。一个时期根据任务要求有计划、有选择地蹲点，对于转变机关作风，加强自身建设，增强指导和服务的针对性、有效性，促进各项工作在基层更好地落实具有重要的意义。

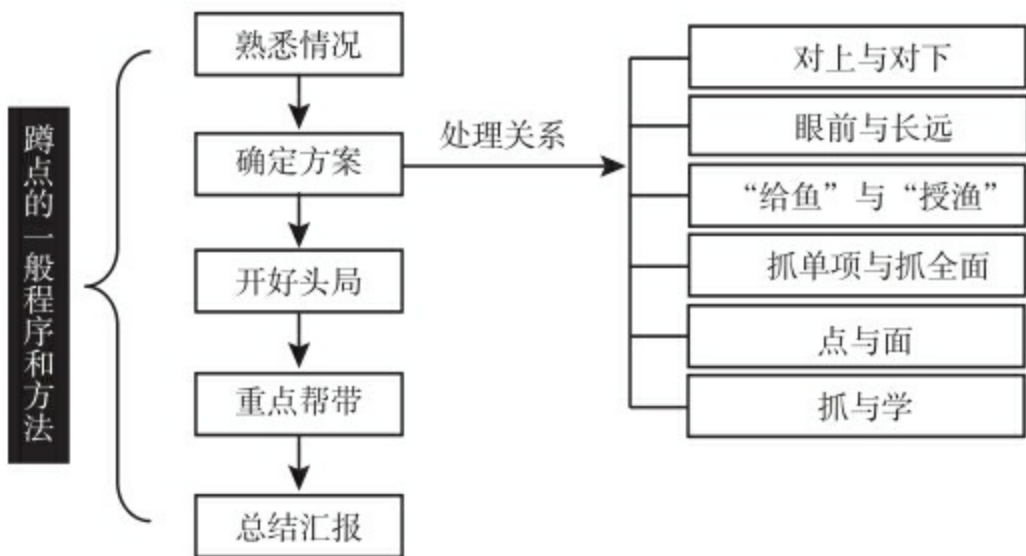
（一）蹲点的时机和去向

蹲点首先要选好点。无论是负责组织协调下基层的部门，还是要到基层蹲点的领导和机关干部，都需要合理选择蹲点的单位和时机，以收到窥一斑而知全豹、抓一点带一片、牵一发动全身的功效。

统一组织的大批次的蹲点，主要是围绕当前一个时期的中心任务、党委的主要意图和基层的实际需要，本着业务对口、突出重点、适度分布等原则安排确定。一般在年度伊始、任务转换、执行重大任务或发生重大转折、工作总结等时机安排蹲点。有突出主题的专项蹲点，需要根据蹲点的目的和意图慎重选定。抓先行试点，一般要选在建制比较健全、客观条件适中的单位；帮助赶队的宜选问题比较明显的单位；调查研究的则宜选最有代表性主题的单位。

（二）蹲点的一般程序和方法

由于蹲点的时机、任务、单位不同，蹲点抓基层的具体程序和方法也不尽一样。一般来说，主要应突出以下环节。



(1) 熟悉情况。熟悉情况是蹲点的首要步骤，不仅蹲点过程中需要时时注意，而且在进点之前应提前着手。首先，要透彻了解上情。当确定下基层工作组时，要通过动员部署、翻阅文件和报刊、请教领导和有关部门等途径，把握上级精神，了解工作计划、工作重点，领会好党委领导意图，熟悉蹲点的任务、要求。其次，要详细掌握下情。要特别留心了解要去蹲点单位的简要历史概况，建设和发展情况的现状，特别是班子建设、党员骨干队伍素质等情况，担负的主要工作任务和总体工作安排，当前任务和进展情况，单位目前的主要矛盾，亟须解决的困难、实际问题等。掌握基层真实情况的基本方法可归纳为五个字：一是听。听所在单位或上一级的情况介绍，听其友邻的反映。二是谈。深入到群众中间进行谈心、谈话。谈话的方式应灵活，可集体座谈，也可个别交谈；谈话的面应尽量宽，既要有干部，也要有基层群众，广泛听取多方面的看法。三是看。通过查看各类登记统计，观察单位的日常工作等，体察群众的精神面貌、单位建设的工作思路、工作任务完成的标准等。四是干。跟基层群众一起参加活动，从中感受基层群众的生活、情感及苦衷。五是析。把了解的情况作去粗取精、去伪存真、由表及里的分析，把单位形势、经验教训分析透。

(2) 确定方案。在掌握情况的基础上，根据党委、领导总体意图，从实际出发，确定蹲点期间的工作安排及帮助重点。根据需要还可制订蹲点方案，然后按照方案指导基层，一步一步抓落实。

(3) 开好头局。打仗需要慎重初战，蹲点也需先从某一方面开好头局。可从自己最拿手而又是所蹲点单位的弱点抓起，容易迅速见效，

赢得基层信任。

（4）重点帮带。蹲点指导和服务基层的内容很多，应根据所蹲点单位的实际需要确定重点，但无论蹲点的时间长短，都应从基层建设的关键环节着手。一是帮助理清建设思路。分析形势，确定工作思路，选好主攻方向和突破口。二是帮助搞好班子建设。这是蹲点的一项最重要的工作。对班子运转不力的，要帮助他们提高素质，增强驾驭能力；对组织不够健全、制度不够落实的，要帮助他们尽快上轨运行；对班子内部有隔阂矛盾的，要帮助他们消除隔阂，清除思想疙瘩和误会。三是帮助扬长避短。对所蹲点单位的强项和优势，要开动脑筋，让强项更强；对缺项或弱项，要同他们一起分析原因，确定改进的措施和办法。四是帮助解决难题。急基层所急，帮基层所需，与基层一起研究对策，攻克难点和问题。对基层无力解决的，能通过自己做工作的尽力相助，包括向上级反映请示。五是搞好传、帮、带。在具体工作中，要一点一滴地传，一招一式地帮，循序渐进地带，言传身教，讲解示范。

（5）总结汇报。蹲点结束之前，要回顾反思蹲点的体会，将经验教训诚恳地与基层的同志交流，同时也要如实地讲出对所蹲点单位的看法及希望，力求“人去影响在”。蹲点结束后，要认真总结机关指导基层建设的经验教训，以便进一步改进机关的工作作风，提高服务质量；对蹲点中了解发现的倾向性问题进行归纳，给党委领导提供信息，拿出合理化建议；将基层需要领导机关帮助解决的具体问题，反映给有关领导或机关部门，并努力协调。必要时写出书面报告。

（三）蹲点应注意处理好的几个关系

（1）处理好对上与对下负责的关系。蹲点人员既不能瞄着上面，看风头，赶浪头，按机关的意图摆布基层，也不能一味迎合基层，看见问题不说，发现偏差不问，更不能为了取悦基层而隐忧护短，或者把短说成长。

（2）处理好抓眼前与谋长远的关系。蹲点期间，要把抓眼前工作与基层单位的长远建设结合起来，不能只图在蹲点期间红红火火地出些“速效果”，打乱基层的总体规划，更不能只为眼前变化大，让基层涸泽而渔，给基层的长远发展埋下隐患。

(3) 处理好“给鱼”与“授渔”的关系。蹲点少不了对基层面对面的指导，有些工作也需要具体去干。但指导不是领导，帮助不能代替；帮助基层单位解决一些具体问题是必要的，但更需要的是多给基层干部骨干传授工作方法和要领，通过指导帮助他们自身的工作能力和素质。

(4) 处理好抓单项与抓全面的关系。领导机关下基层蹲点，就任务性质分，有综合性的全面的，也有业务性的单项的。不管哪一类，都不能为了抓哪个单项或见效快的工作而丢下全面建设，让基层“看风使舵”，顾此失彼，甚至把中心工作放到了“次要”或“不要”的位置。要在对口帮扶的同时，兼顾其他方面的工作。只有这样，才能与基层单位合拍合力，产生最佳效能。

(5) 处理好点与面的关系。蹲点，首先要做好所蹲点单位的工作，但还必须蹲在点上想在面上，通过抓点上的工作，覆盖和指导好面上的工作，以求以点带面。

(6) 处理好抓与学的关系。蹲点是机关向基层学习的好机会，可以从基层学到在机关所学不到的东西。因此，蹲点者在指导服务的同时，一定不能以“钦差大臣”自居，要放下架子，虚心向基层的同志学习，以提高自己、完善自己。

三、任务交叉时办事的章法

机关干部在日常工作中，经常会遇到领导交叉布置任务的情况，如何处理好这个问题不仅是衡量一名机关干部是否称职的重要依据，而且关系到领导意图能否顺利实现。这就要求机关干部必须有很强的协调能力，善于在错综复杂的事务中，找到最佳的处理方法。否则，“胡子眉毛一把抓”，往往顾此失彼，“捡了芝麻，丢了西瓜”，欲速则不达。

(一) 要善于理事

面对错综复杂的矛盾，具体做事的机关干部必须把握工作主线，牢牢抓住工作中的主要矛盾和矛盾的主要方面，时刻保持头脑清醒，思路清晰，抓住要害，站在宏观上、全局上来分析一个个具体问题，把“乱麻”理出个头绪来，分清轻重缓急，筹划落实。这样，才能使整个工作

有主次，有章法，有板有眼，有序运转，忙而不乱。

（二）要讲求实效

机关工作往往是事连事，活儿压活儿，这个领导刚布置完，另一位领导又接着布置，前面没干完，后头又跟上。这就要求机关干部必须有很高的办事效率。提高效率，一是要保持昂扬的精神状态。“人，是该有点精神的”。作为机关的具体办事人员，就更应该只争朝夕，不等不靠，紧干快干，这样才能避免工作重叠，矛盾成堆。二是要提高自身的素质和能力。对于领导交给的任务，单靠一时的工作热情，没有过硬的自身素质，是不可能出色地完成任务的。

（三）要有“超前意识”

有些同志接受任务，不假思索就硬干、蛮干，其结果只能是“心急吃不了热豆腐”，越忙越乱。因此，当“心中无数”时，不妨先静下心来，把上级的指示精神吃透、把准，预想完成任务的过程中可能遇到的问题，这样工作起来就有了指南针、方向盘。

（四）要有雷厉风行的工作作风

凡事往前赶，工作往前做，急事不过夜，小事争分秒，力求快节奏、高效率，而不能老牛拉破车，不紧不慢，晃晃悠悠。

（五）要学会“分身”

俗话说：众人拾柴火焰高。个人的能力和精力都是有限的，因而，不学点分身术，只跳“独脚舞”，就会尽管忙得焦头烂额，也难以高标准地完成任务。分身术一般应用于两种情况。一是领导交叉布置的任务时限很紧，又在同一时间内，这时就要及时汇报，讲明情况，便于领导把握工作大局，适时调整、调配力量，协调矛盾。二是领导交叉布置的任

务有轻重之分时，要集中精力完成好较为重要的任务，体现急事急办的工作原则。对于时限较长、不急于办的任务，可发动群众，变“一人忙”为“大家忙”。学点分身术，并不是说把矛盾旁移，自己就不管了。一般来说，领导布置的任务，都与本业务有关，这就需要机关干部对上负责，做好参谋；对下加强指导，帮助解决问题。

总之，作为一名机关干部，对领导交给的各项任务，特别是领导交叉布置的工作任务，要区别情况，分清缓急，既要懂得工作的艺术，又要埋头苦干。

四、做好信访工作的章法

（一）新时代人民信访工作的根本遵循

党的十八大以来，习近平总书记就加强和改进人民信访工作作出了一系列重要指示和重要论述，形成了习近平总书记关于加强和改进人民信访工作的重要思想。这一重要思想的核心要义主要有：坚持党的领导，坚持党的领导的根本保证，坚持以人民为中心的主题主线，坚持维护群众合法权益的实践要求，坚持群众路线的基本方法，坚持改革创新的时代标识。这是我们做好新时代人民信访工作的根本遵循。每个机关干部都必须自觉地学习这方面的知识，掌握做好这项工作的本领。

1. 信访工作的原则

（1）认真执行党的方针政策和法律。信访人的正当权益、合法要求应当满足；超出政策规定的要求，要做好疏导工作，坚决维护政策和法律的严肃性，维护党和国家的利益。必须牢固树立政策和法制观念，依法办事，按政策办事。

（2）实事求是，一切从实际出发。群众来信来访来电反映的问题涉及面广，情况复杂。有些问题，有具体政策规定；有的虽然有政策规定，但只是原则精神；有些虽然没有政策，但确有实际困难需要解决。这就要求处理信访问题时，既要坚持原则性，又要灵活掌握，在中央总的方针政策指导下，具体问题具体分析、具体对待，可以因地制宜，量力而行，采取变通的方法，积极主动地解决问题。

(3) 解决问题与思想教育相结合。群众来信来访来电，既有实际问题，又有思想认识问题。对思想认识问题，既不能视而不见、听而不闻、不理不管，又不能用行政命令的方法、强制的方法加以压服，必须采取民主的方法、说理的方法、批评和自我批评的方法，进行疏导教育，帮助其解开思想上的疙瘩，提高认识。

2. 信访工作的办理方法

(1) 送，是指从来信来访中筛选出与各级各部门中心工作有关的情况和问题，或可能引发重大问题的苗头，或带有倾向性、普遍性的问题，送有关机关、单位领导人，为他们指导中心工作提供依据。

(2) 转，是指将来信来访群众提出的问题及时转交有关部门处理。

(3) 办，是指根据情况由文秘办公部门直接办理有关信访案件。

(4) 查，是指文秘部门对所转出的人民群众来信来访的处理情况进行督促、催办；对所属下级部门处理人民来信来访的工作进行检查。

3. 信访工作的任务

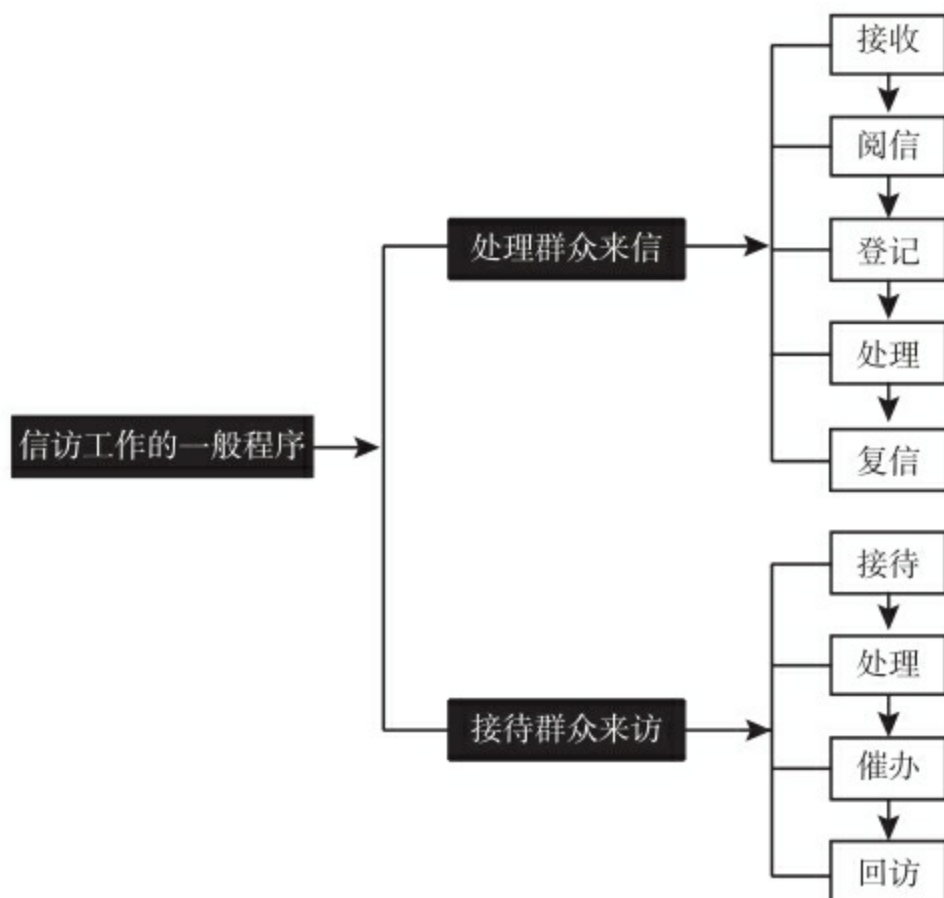
(1) 为党和政府的中心工作服务。党和政府各个时期的中心工作是以社会主要矛盾及其变化为客观依据的，毫无疑义，文秘部门信访工作必须为党和政府的中心工作服务。

(2) 发挥群众的民主监督作用。社会主义民主的一个重要形式，就是人民群众对党和国家政治生活的广泛监督。人民群众通过来信来访，对党和政府的工作提出批评和建议，揭露党内和政府机关的消极因素，检举违法乱纪行为，揭发坏人坏事，这是实现群众性监督的重要方面。党和政府的各级文秘部门信访工作的一个重要任务，就是要注意从来信来访来电中听取群众的意见和批评，接受群众的监督。

(3) 有效地调节社会矛盾。群众来信、来访、来电，这是党和政府的各级文秘办公部门了解情况的重要渠道。通过信访工作，可以及时调整党群、政群、干群和群众之间的关系，理顺情绪，平衡心态，化解矛盾，遏止犯罪，维护良好的政治环境和社会环境，构建和谐社会，促进社会主义的物质文明建设和精神文明建设。

（二）信访工作的一般程序

信访工作包括处理群众来信和接待群众来访两个方面的内容，其具体工作程序包括以下几个方面。



（1）处理群众来信。群众来信的方式，主要有个人来信、集体联名来信和机关单位来信等。来信内容可分为申诉、揭发检举、批评建议、询问政策、通报情况、提供信息等几种类型。就处理每一封来信说，大体要经过以下基本过程：

①接收。当日来信，当日拆封，并加盖收信章。拆封前首先按收信人单位、姓名和发信人的地址检查一下来信，看是否属于自己受理的范围，以免拆错。拆封后，要将信封、信文及其附件一并装订，做到及时、完整。

②阅信。逐字逐句地体会、理解和掌握来信者的意图、要求以及反映情况的各个过程。在此基础上，根据来信反映的问题，提出拟办意见。

③登记。在来信阅办卡片或来信登记簿上扼要注明来信人的姓名、来信时间、工作单位或家庭住址，以及来信的主要内容，并注明处理意见。

④处理。大致可分为两个步骤：一是分类，即根据来信内容和反映问题的性质进行分类，为综合分析打下基础。二是确定来信的处理去向，根据反映问题的内容，分别呈送领导阅批，直接查处或转交有关部门。对要信、急信、带有倾向性问题的来信或较重大事件的来信等，要呈送有关领导阅批；一般的有重要问题的典型案件，可立案发函交办或直接查处；一般涉及法律或业务性较强的来信，按分级归口的原则转办。

⑤复信。及时将处理情况和结果，书面告知来信人，使群众来信件件有着落，事事有回音。在复信中要注意掌握政策，讲究礼貌，内外有别，保守机密；复信内容要字斟句酌，复制存档。

（2）接待群众来访。接待群众来访的主要程序大致如下：

①接待。对来访群众要态度热情、和蔼、以礼相待。首先，问清来访者姓名、性别、年龄、职业、住址或工作单位以及反映的主要问题，并认真加以简要记载。其次，耐心听取来访者的申诉，边听边问边记，弄清问题的实质和基本要求。再次，视情况安排来访者食宿。来访人员的食宿和路费问题，原则上自理，个别确有特殊困难的，可酌情帮助解决。

②处理。主要是依据政策，回答来访人提出的问题，指明解决问题的方法和途径。对来访人提出的合理要求而又要研究解决的，应通过电话或出具信函，请有关部门妥善处理；对来访人反映的重大问题需立案查办的，要按审批程序立案直接进行调查，查处情况由经办人写出调查处理报告，报有关领导审批后转请有关单位处理；对涉及两个以上部门、单位的案件和情况复杂的案件，可由牵头单位组织有关部门和单位联合办案；对来访者提出的不符合政策或要求过高的问题，要以明确的态度讲明不能解决的原因，做好解释说服工作；对无理取闹者，要进行批评教育，对个别态度极为蛮横、经劝说无效的，可会同公安机关予以

教育和制止。

③催办。就是对已交办的来访问题经常过问，采取派人催办、打电话催办、发催办函、召开会议等方式催报结果，防止交办的问题久拖不决或“挂空挡”。

④回访。即负责信访工作的人员主动到上访人单位或家里拜访，把案件调查情况和处理意见直接与当事人见面，征求意见，以做好思想工作并顺利结案；同时，了解结案后还有什么问题或要求，巩固办案成果。回访是接待来访工作中不可缺少的一个环节，回访的重点应放在问题已得到恰当处理而思想不通的来访者身上。

（三）做好信访工作应注意的几个问题

信访工作涉及面广，情况复杂，内容纷繁，政策性很强，要切实做好这项工作，除了严格遵循一定的工作程序外，还必须注意以下几点。

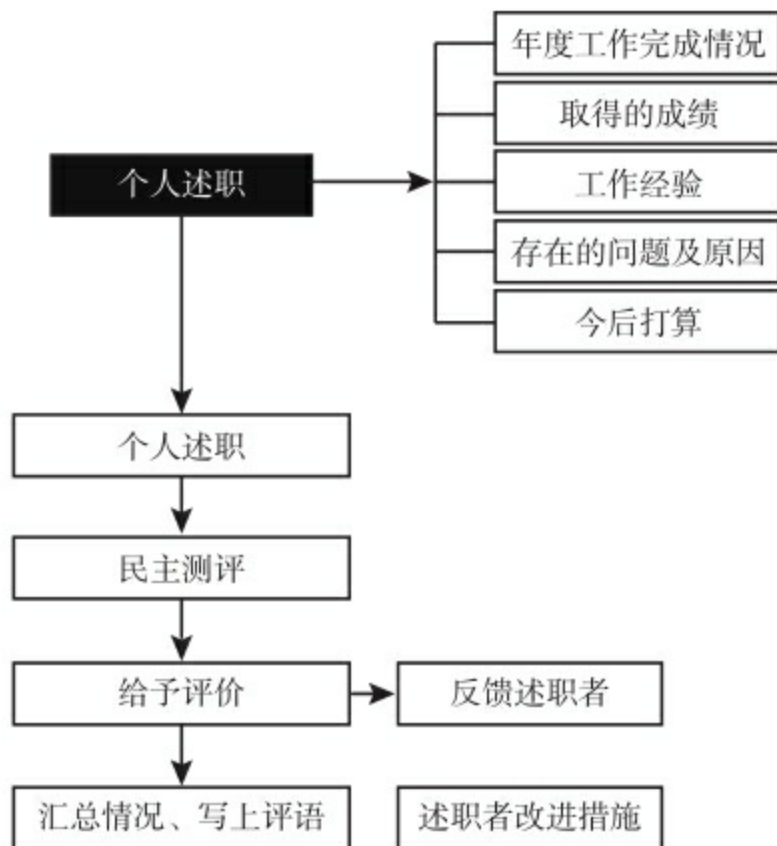
（1）坚持实事求是地解决问题。实事求是，是做好信访工作的根本指导原则。信访工作人员在受理来信来访中，一定要注重调查研究，弄清事实真相，做到去伪存真，秉公而断，对来信来访做出合情合理的处理和答复，切忌主观臆断、粗枝大叶、马马虎虎的工作作风。

（2）严格掌握政策界限。对群众来信来访反映的各类问题，都必须纳入党 and 国家的方针、政策、法律、法令所许可的范围之中，坚持用政策法律去衡量其是否合理，用政策法律去做出处理的结论，绝不能凭感情办事、凭想当然办事，更不能另立章法、自行其是。

（3）切实做好深入细致的思想工作。群众来信来访中既有实际问题，也有思想认识问题。在信访工作中，既要按政策解决好群众的实际问题，又要把思想工作贯穿始终。由于来访者的素质不同，提出的要求不尽相同，因此，做好思想政治工作，必须有满腔的热情、高度的耐心和正确的方法，坚持做到区别对象、对症下药、细致入微。这样，来访者深切感受到了组织的关怀和温暖，就有利于问题的妥善解决。

（4）充分发挥机关组织的作用，坚持把问题解决在机关。信访问题大量发生在机关，最终必须由机关单位处理落实。因此，上级领导机关要注意教育和引导机关广大干部牢固树立全心全意为人民服务的思想，认真执行党的方针政策，自觉地把处理群众的信访问题作为一项义不容辞的职责，积极主动、就地及时地解决好群众反映的各种问题。

五、工作述职的章法



机关干部述职，是一项重要的干部考核制度，对于激励广大机关干部的事业心和责任感，更好地发挥机关在党委决策中的参谋、助手作用，有着积极的作用。

机关干部述职，一般有当面述职和书面述职两种方法，主要应采取当面述职的方法。当面述职，一般要由本部（处）领导主持，本部（处）全体人员及有关领导和机关代表参加。述职后，部门领导要采取个别交谈、民意测验、民主评议等形式，对述职情况做出客观评价，并反馈给述职者，最后再由部门领导汇总情况，写出评语，由述职者根据领导评语填写年度述职报告表，报主管干部部门存档。遇有特殊情况，也可采取书面报告的形式述职，确保该项制度的落实。无论哪种述职方法，都要严格履行程序，以保证述职的严肃性和真实性。

怎样才能做好机关干部述职工作？主要应把握好以下几个问题。

（一）认识述职的重要性

机关干部由于所处的位置和职责权限的影响，在工作中往往缺乏领导干部所具有的那种责任意识和压力感，在作述职时则容易产生“无所谓”的心理和敷衍应付的态度。因此，充分认识开展述职的必要性，增强参与述职的自觉性，是做好机关干部述职工作的重要一环。具体地讲，应当从四个方面去认识和理解。

（1）述职是“自己考核自己”的过程，有利于增强机关干部的岗位责任意识。为了搞好述职，干部必须用审视的目光来回顾自己的工作。这种审视是一种主动的“自我考核”行为，自己平时哪些工作做得好，哪些工作做得不够好，此时更容易在头脑中打下烙印，对思想产生较大的触动，从而增强岗位责任意识。相对由领导和干部部门进行的被动式考核来说，在述职中激发出的岗位责任意识往往更自觉、更主要、更长久。

（2）述职是“自己教育自己”的过程，有利于增强机关干部的积极进取意识。述职不仅是对工作的回顾，也是对经验教训的总结和概括。这就要求机关干部拿起思想分析的武器进行“自我解剖”，既看到成绩，也发现问题；既找出差距，也明白原因；既可以从成绩与经验中受到鼓舞和激励，也可以从问题与差距中明确努力方向，从而在这种“自我教育”中，不断激发出争先创优的进取意识。

（3）述职是“自己监督自己”的过程，有利于增强机关干部的自省自律意识。在述职中，干部不仅要自己解剖自己，而且要把自己放在群众面前亮相。这对于平时在工作中各管一行、各忙一摊、很少受到群众监督的机关干部来说，无疑是一次接受群众监督的好机会。平时自身要求严格，个人形象好，述职就能说服人、打动人；而平时作风漂浮，表现一般，就难免在述职时为“理屈词穷”而汗颜。这就激励机关干部必须从平时做起，从点滴做起，不断进行“自我监督”，时时做到自省自律。

（4）述职是“自己展示自己”的过程，有利于上级领导全面了解和掌握机关干部的素质情况。述职过程也是上级考核述职者的过程。尽管机关干部平时工作在各级领导眼前，但由于领导分工不同，有关领导不可能对机关干部情况了解得都十分清楚。另外，平时上级领导考核干部时，机关干部大都不好意思为自己评功摆好，说缺点往往是轻描淡写、不痛不痒。而采取述职的办法，可以使干部的思想水平、工作政绩、群众印象得到一次全面的展示，从而使领导了解到其他考核方法难以掌握到的情况，有助于领导准确把握机关干部素质，为合理使用干部提供依据。

（二）明确内容与方法

机关干部述职，一般结合年终工作总结每年进行一次。述职内容主要包括：

①年度工作目标的完成情况。其中有完成了哪些重大任务；完成任务中有哪些重点数字；完成任务后达到了什么样的效果等。

②取得的成绩。主要有哪些工作和经验被上级和机关肯定、推广；下基层、帮基层、调查研究、办实事解难题的情况；所负责的工作在上级评比中取得哪些名次，在群众中有什么良好反响；取得什么科研成果；在发挥参谋、助手作用中，自己对单位建设有一定价值的建议被领导采纳了几条以及受到何种奖励等。

③工作经验。主要是完成任务时采取了哪些行之有效的方法，有哪些深刻体会等。

④存在的问题及原因。

⑤今后的打算。包括生活、工作、学习等方面，但主要应针对存在的突出问题及下年度主要工作任务而定。

（三）抓住重点注重效果

述职面面俱到、眉毛胡子一把抓，往往是一些同志功夫下了不少而效果不尽如人意的一个重要原因。实践证明，述职如同汇报其他工作一样，只有抓住重点，拣要紧的话说，摆主要的事情，才能给领导留下深刻印象，收到较好的效果。在这个问题上，应注意把握以下几点。

（1）紧紧围绕自己的岗位职责述职，防止“站错位子”。述职就是表述自己履行职责情况的报告，也就是对自己的能、勤、绩进行自我评价的总结。所以，述职前应当先重温一下自己的职责，分清他人的“自留地”和自己的“责任田”，防止把他人分管的事扯到自己身上来，或丢掉自己所完成的工作等问题。

（2）紧紧围绕政绩突出的工作述职，不搞“面面俱到”。机关的每

项工作固然都很重要，但在完成中不一定都能较好地反映出一名机关干部的各项素质。因此，机关干部述职，不是流水账式地谈一下自己所干的每项工作，而是通过对政绩突出的工作进行综合分析，概括总结出一个人的思想状况、精神风貌、工作姿态等方面的情况。为此，述职时要防止不分大小、主次，全盘推出的材料堆砌和就事论事；在讲述政绩突出的工作时，还要注意运用最能说明问题的事例加以说明，防止“捡了芝麻丢了西瓜”。

（3）本着实事求是的精神述职，力求“文如其人”。能否恰如其分地评价自己，是衡量一个机关干部思想作风是否过硬、能否保证述职成功的关键。由于机关干部在工作上具有相对独立性，因而述职时常因自己分管的工作与众不同，带来讲成绩拔高掺“水分”，讲问题“蜻蜓点水”一带而过等问题。对此，述职者要想达到述职成功，就必须本着实事求是的精神，在述职前广泛征求他人的意见，对自己各方面的情况进行深入思考、认真剖析，述职时才能做到准确实在、文如本人。

（四）正确处理几个关系

机关干部做好述职报告，必须正确处理好以下四个关系。

（1）个人与集体的关系。述职是总结个人学习、思想、工作等情况的报告，而每个机关干部的工作、学习、生活又是融于本部（处）集体之中的。因此，在述职时既不能把自己美化成“鹤立鸡群”，也不能把自己讲得“一无是处”；既不能把个人述职游离于集体之外，也不能讲成单位的工作报告。要讲清个人的成长进步既与自己的努力分不开，同时也是在大家的关心、支持和帮助下取得的。

（2）领导与部属的关系。机关干部是从属于部门领导的办事人员，是上级领导的参谋和助手。因此，机关干部述职时，必须处理好自己与领导的关系，不能口气太大、调子太高，使人听了有哗众取宠之感。

（3）成绩与问题的关系。如何处理成绩与问题的关系，是述职者较难把握的问题之一。有的感到成绩讲多了怕别人说自己“不谦虚”，问题讲重了怕盖住成绩，影响自己的进步；还有的在这方面争功诿过，把大家一起努力取得的成绩说成是自己的，把个人应负的责任推到别人身

上。为此，要正确处理这一关系，述职必须客观公正地评价自己，既要
把成绩讲够、讲全，不掠人之美，又要把问题找准、“摆”细，不推诿责
任，做到恰如其分、令人信服。

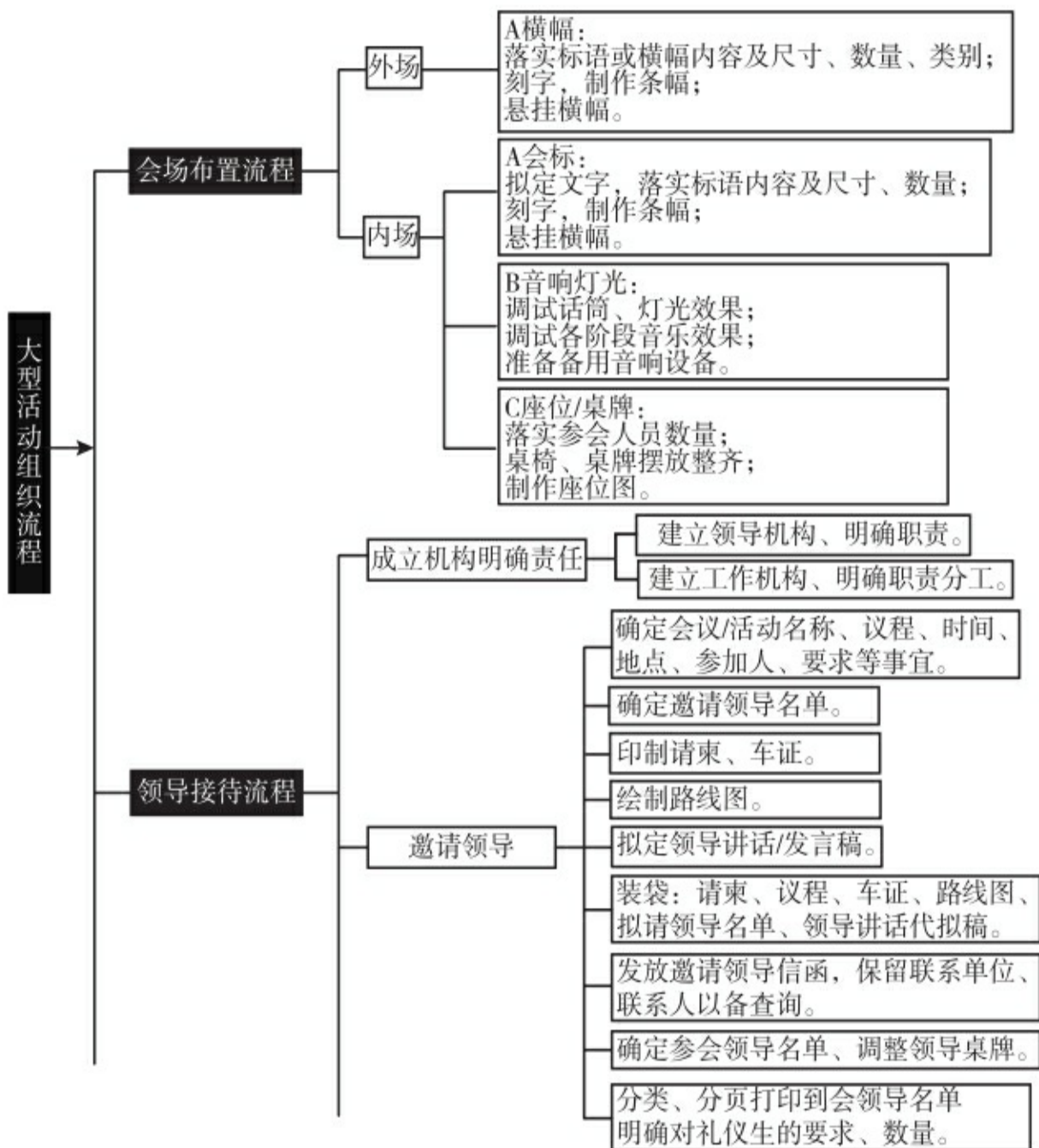
（4）述职报告与工作报告的关系。述职报告以反映一年来自己履
行职责、思想变化、成长进步等情况为主要内容；工作报告是个人或集
体完成某一项任务或某一阶段工作后所做的总结报告，以汇报完成任务
情况为主，二者具有明显的区别。因此，在述职时要准确把握其不同的
特点，做到分清“门户”、互不混淆，切不可把述职报告搞成大小工作的
罗列和总结。

第四类 活动事务的办理章法

一、组织活动的章法和技巧

大项活动，一般是指涉及本单位全局或是对本单位有重大影响的活动，也可以是上级机关交办、本单位承办的在本系统内或是全军范围内有重大影响的活动。开展大项活动，往往涉及本单位的各个部门，需要调动各方面的积极性，秘书部门应充分发挥“综合、协调”的职能作用，统筹兼顾，周密计划，精心组织，确保大项活动的成功。

大项活动的组织与安排，一般可分为筹备、举办和总结三个阶段进行。



领导接待流程

聘请礼仪服务人员

电话、实地联系，确定联系人。

会议/活动前实地演习，明确岗位分工（门岗、廊岗、贵宾室服务、贵宾室签到、主席台服务、发奖引导、迎送服务）。

联系、确定礼仪服装。

确定礼仪酬劳。

实地勘察会议/活动现场

确定贵宾室及宾客行走路线。

安排接待岗位及人员。

落实贵宾室饮水用具。

落实签到用具。

贵宾室内码放会议材料。

座签

确定参会人员数量，购置座签。

打印人名。

按顺序码放（单中心、双中心）。

收存留用。

签到簿、笔

制作/购置签到簿、签到笔。

确定专人现场负责指引签到。

收存。

现场接待

确定专人会议现场迎接领导人贵宾室。

在贵宾室安排领导休息候会。

引领领导入场

确定会议开始——听主办方主要负责人安排。

确定专人引领领导进入会场座席，观看演出/会前录像。

确定专人引领领导到主席台就座。

确定专人引领领导发放奖章/奖杯/奖状/奖牌/证书。

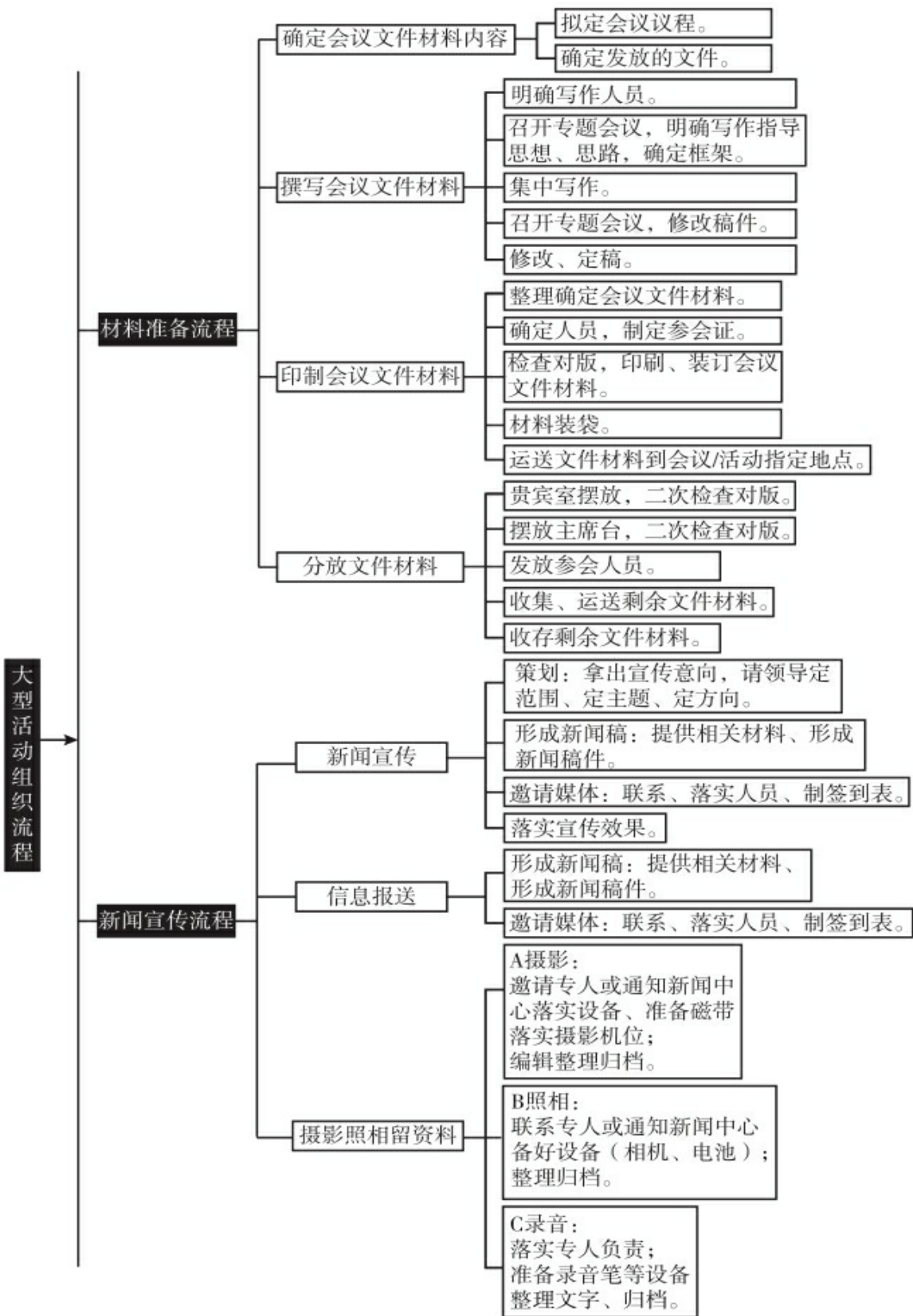
再次引领领导进入会场。

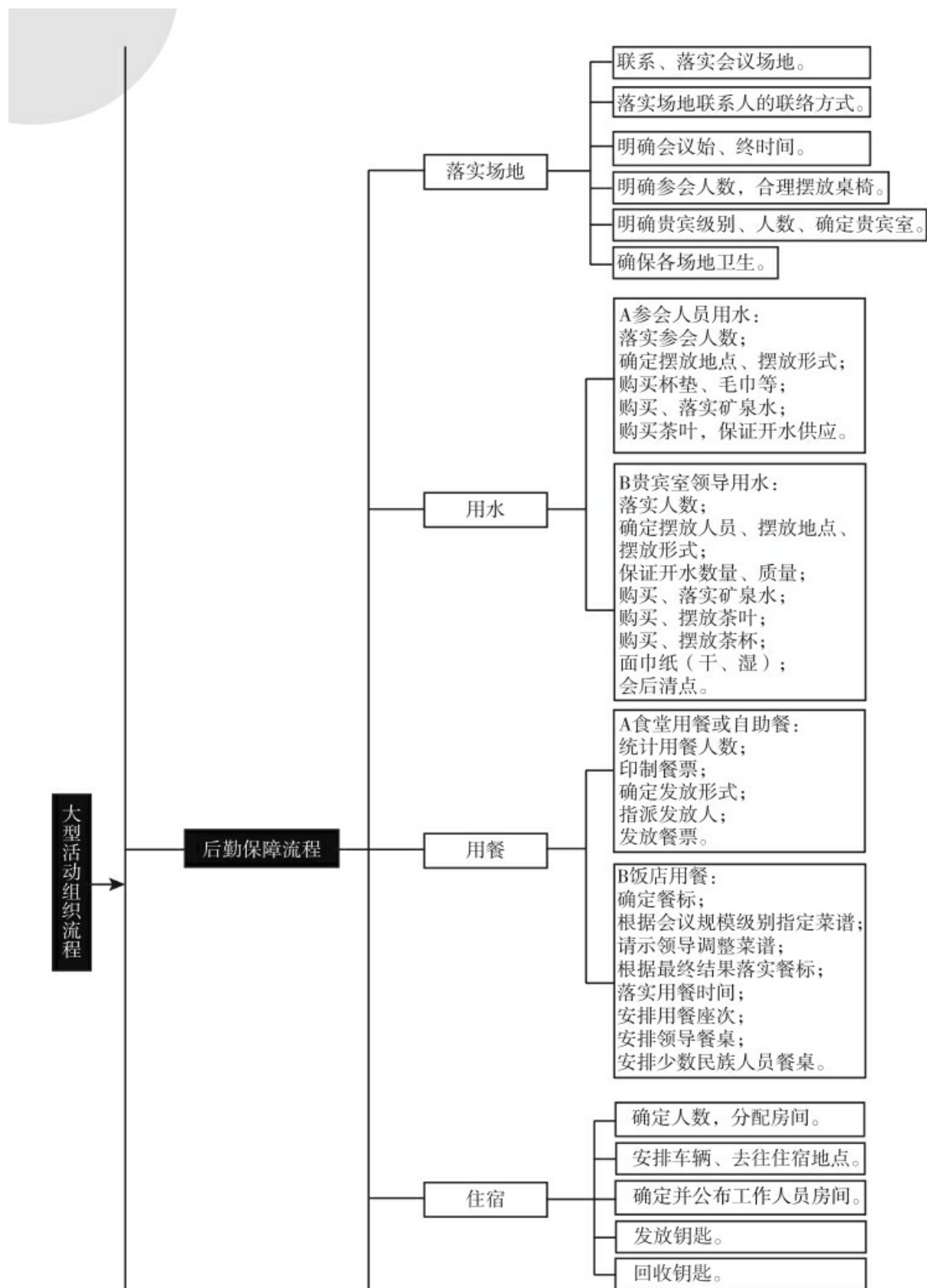
送别领导

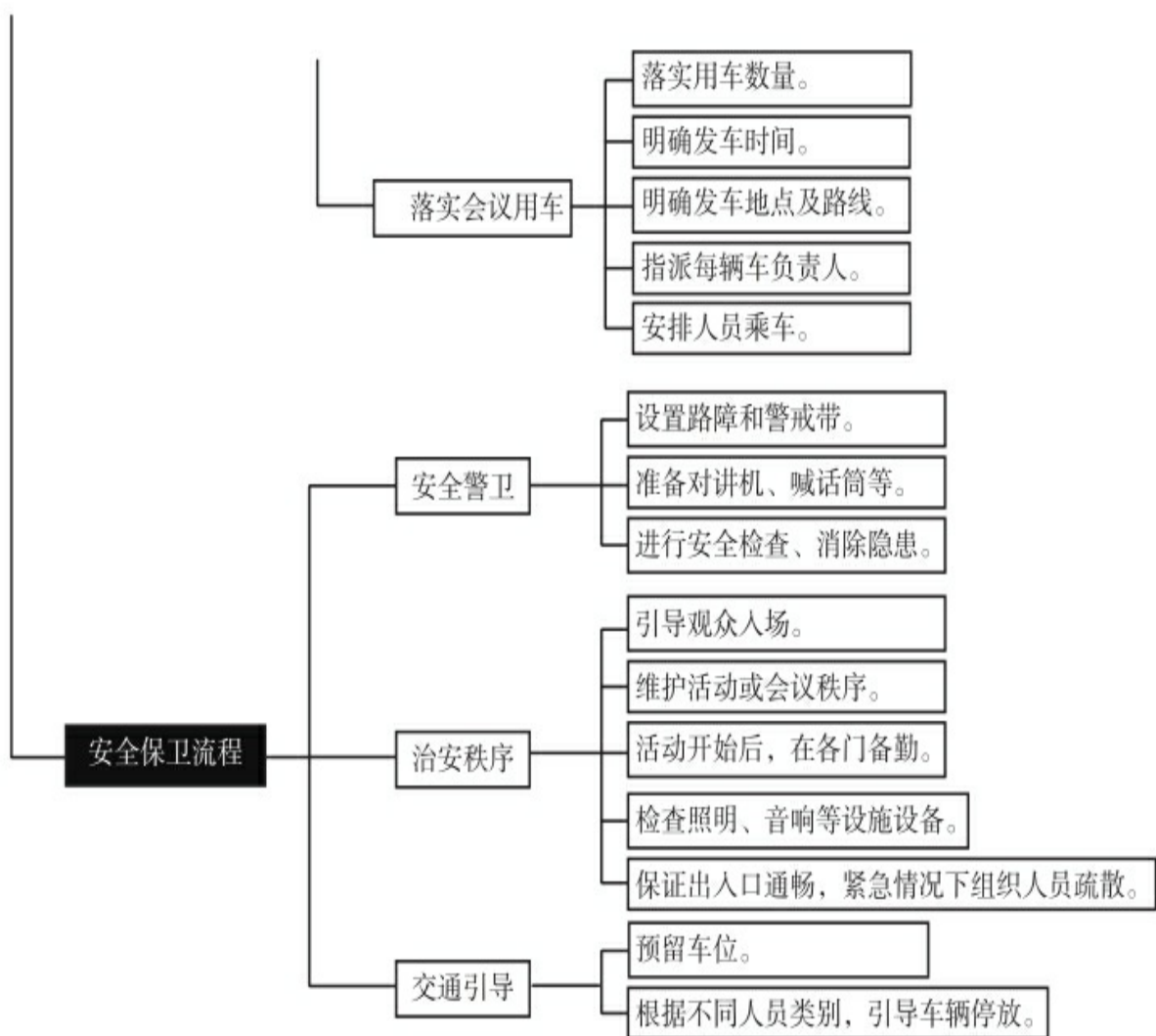
安排车辆提前到岗。

直接将领导送到车上，交代行使路线。

活动后与领导联系交办、指示及其他需落实事宜。







（一）筹备阶段

拟举办的大项活动，经领导批准后，秘书部门应会同有关部门全面展开筹备工作。

1.成立领导小组

根据活动的主题，按照该项活动的重要程度，由本单位主官或副职出任活动领导小组组长，也可以由部门领导担任组长，以指挥和协调筹备工作。

一般情况下，领导小组可设立以下几个分组，以便按照分工全面推进筹备工作。

（1）秘书组。主要负责整个活动的对外联络、对内协调、拟制活动计划、邀请并确定参加活动的机关内外及本单位人员等工作。

（2）会务组。主要负责会议的议程、会场的布置、座位的安排、会场的秩序等工作。

（3）材料组。主要负责各种材料的起草、领导在各种场合的讲话和主持词等，负责联系军内外宣传媒体和记者、宣传稿件的准备和发表等工作。

（4）保障组。主要负责整项活动的经费预算、饮食、住宿、车辆、来宾接送、车船及飞机票的预订以及活动所需各种物品、医疗卫生、保卫等保障工作。

2.拟订活动计划

为保证整个活动有条不紊地开展，秘书组应拟订好整个活动的详细计划，并报领导审批。活动计划一般采用表格的方式，主要包括序号、日期、起讫时间、内容、参加人员、地点、承办单位、负责人、车辆保障等要素。

3.召开筹备工作协调会

整个活动的计划安排报经领导同意后，大型活动领导小组应及时召开筹备工作协调会，商定各分组的工作人员，部署任务分工，明确相关责任，规定各项筹备工作完成的时限，分析并协调解决筹备过程中可能存在的问题与困难，以确保各项筹备工作有步骤、有计划、高质量地展开。

4.检查筹备工作进程

在大型活动正式举办日期之前，活动领导小组应对所有的筹备工作情况进行一次全方位的检查和验收，以全面了解各分组筹备工作情况，及时解决仍然存在的不足和问题。检查和验收一般在活动正式举办的二至三天前进行，如果发现准备工作不到位，可以为做好弥补工作留下较

为充裕的时间。

（二）实施阶段

在各项准备工作充分就绪，各类人员到位后，按照事先确定的活动计划，活动就可以有条不紊地开展起来。

1.接待工作

举办大型活动，往往要邀请上级领导、机关领导及机关内外各方面的宾客参加。因此，负责保障的有关人员必须做好充分的准备，拟订详细接待计划，特别是接送站，要定人定位，力求万无一失，以保证整个接待工作忙而不乱、圆满顺利。

2.临时性事情的处理工作

大型活动千头万绪，各种意料之外的事情随时都可能发生，如若处理不当，会极大地影响整个活动的质量。为处理好临时性突发事情，大型活动领导小组一要在活动举办前充分考虑，周密计划，精心安排，争取把发生意料之外事件的可能性降到最低；二要制订相关的预备方案，一旦出现临时性突发事件，则可以实施预备方案；三在活动举办过程中要加强各个环节的沟通协调，防止脱节。

3.临时性的讲评工作

如果大型活动的举办时间在一天以上，领导小组应在每天活动结束后进行简要的讲评，分析当天的情况，查找存在的问题与不足，提出应注意的事项，制定相应的措施，部署第二天的任务。

4.安全警卫工作

举办大型活动，人多、车多、事情多，做好安全工作至关重要。另外，要根据警卫工作规定等有关文件的内容，制订整个活动期间对上级领导的警卫方案，以保证领导等人员的安全。

（三）总结阶段

大型活动的圆满成功，不仅表现在举办前的准备充分，举办中的组织严密，也表现在活动结束后收尾善后工作的周到细致。

1.参会人员的返回工作

活动保障组成员要提前详细了解邀请人员返回的日程和交通工具，代为购买飞机票、车票、船票，安排好送站工作。如果邀请人员自带车辆，应询问其返回的日期和路线，提供必要的帮助。有特殊情况需要特殊照顾的宾客，保障人员要根据实际情况尽量满足其需求。有些因工作需要暂时不能离开的宾客，应妥善安置其住宿、生活。

2.使用场所、物品的清理工作

举办大型活动时，需要使用各种场所和有关物品。活动结束后，应及时进行清理，列出已消耗物品的清单，将可以再次使用的物品交有关部门收存，归还从其他单位借用的物品。

3.经费结算

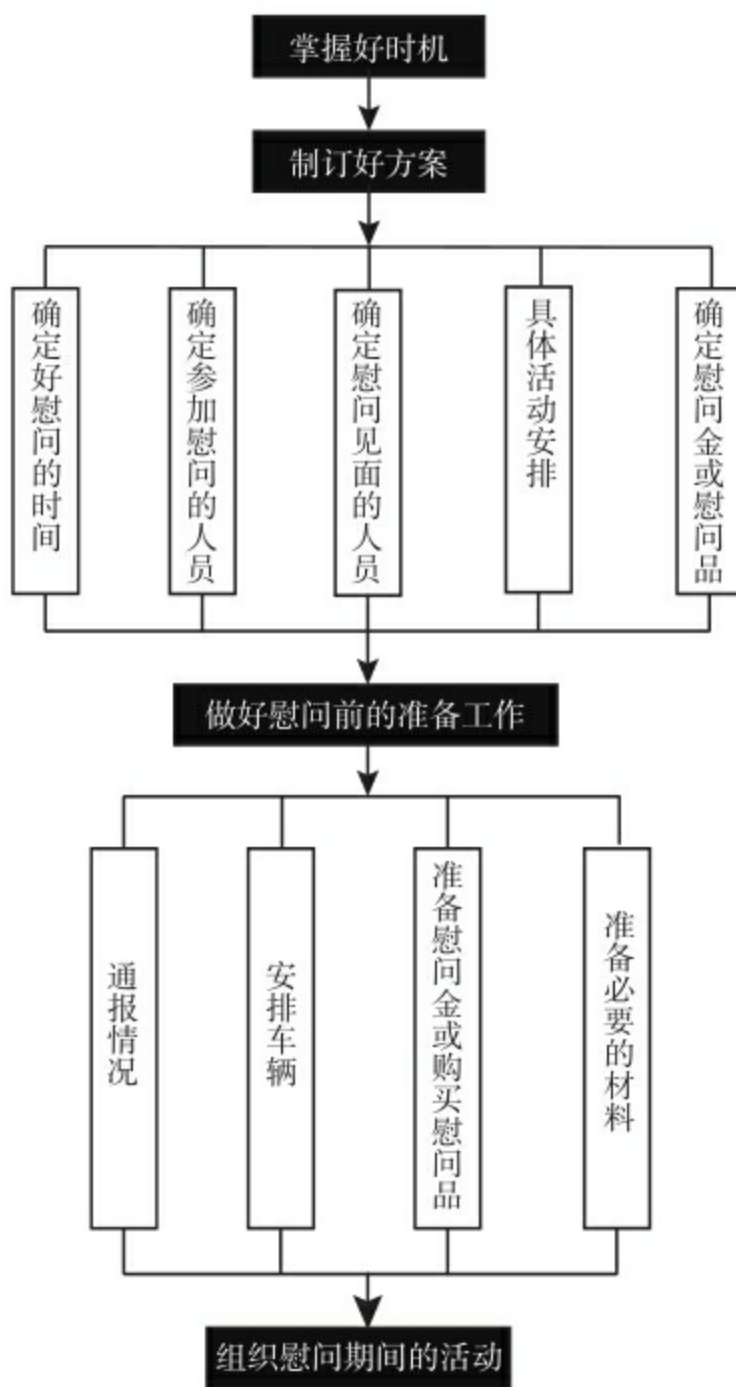
大型活动结束时或结束后，要尽快进行经费结算。结算项目通常按预算内容进行。一般有：耗用物品费、材料印刷费、证件制作费、办公用品费、交通费、住宿餐饮费等。有关领导和业务部门要督促财务和审计部门及时对大项活动的经费开支情况进行审核，财务和审计部门要按照预算，认真进行核销。

4.总结表彰

各项收尾工作结束后，领导小组应及时召开活动总结表彰会，总结经验，查找不足，分析原因，表彰有关单位和个人，对贡献非常突出的单位和个人，可申报立功。

二、组织好慰问活动的章法

慰问是机关经常遇到的一项工作和活动，是密切上下、左右关系的有效方式和途径。慰问活动搞好了，往往能够起到激励斗志、鼓舞人心、理顺关系、增进感情的作用。慰问通常要领导牵头出面，但大量的组织协调工作需要机关去具体承办。从实践来看，机关组织慰问活动，应把握好以下几个环节：



（一）要掌握好慰问的时机

机关慰问活动，一般都是有规律可循的，从大的方面看，大致有两

种情况：一种是惯例性的慰问，主要是节日慰问，覆盖面较广的有元旦、春节、“八一”建军节慰问；相对集中于某一特定对象的有“三八”妇女节、“五一”劳动节、“六一”儿童节、教师节、重阳节慰问等。另一种是特殊情况慰问，如执行重大任务出征前或返回后；某些单位或个人取得重大成绩时；某些人员生病住院时；人员家庭发生重大灾祸或其他不幸时；领导专门交代的慰问等。机关干部在日常工作中，要增强主动性、敏感性，善于把握时机，对管理性的慰问，即节日慰问，可比照历年的做法，在节日来临之际，及早筹划，及早安排，及早准备，防止事到面前仓促应付；对特殊情况的慰问，要根据当时的实际，在综合考虑各方面因素的基础上，积极向领导提出建议，防止疏漏。这样，才能掌握工作的主动权，保证领导机关在与上下、左右交往中不失礼节，及时把关怀、激励、安慰送到广大群众的心坎上。

（二）要制订好慰问的方案

慰问是一项比较复杂的工作，涉及的人员多，要求时间安排紧凑，各项活动组织严密。因此，在慰问前，一定要精心筹划，加强请示报告，加强与被慰问对象的沟通协调，根据准确掌握的“此情”（领导机关这方面的情况）、“彼情”（被慰问方的情况），周密制订实施方案。

①确定好慰问的时间。要将领导活动的时间安排和被慰问方的时间安排统筹起来考虑，以领导活动的时间安排为主去协调矛盾，尽可能两方面都照顾到，最好定下具体时间，便于各方早作安排。如果慰问的是多家单位，更要把时间摆布开，把矛盾协调好，努力做到科学合理、衔接紧密。

②确定好参加慰问的人员。参加慰问的领导，由领导自定，一般情况下，主要领导参加时，分管某个单位或某项工作的副职领导也应参加；机关人员可根据职能分工确定参加人员，综合协调部门（如办公厅、办公室、秘书处等）、工作和业务上与被慰问的单位有联系的部门都应派人参加。

③确定好慰问时见面人员。领导机关进行慰问时，与哪些人员见面，牵涉到整个慰问活动的组织协调，因此，也应提早做出安排。这有三种情况：一种是慰问某个单位，一般安排与该单位领导见面，有时也可安排与部分群众见面，如春节到下属单位慰问，可以安排上级领导进

家人户，到部分群众家中看望；另一种是慰问某一单位的某一群体，如“三八”妇女节慰问女同志，“五一”国际劳动节慰问职工，“六一”儿童节看望孩子，教师节慰问教师，重阳节慰问老干部等，可以安排被慰问人员集中起来见面或选派代表见面；再一种是慰问某个人或某个家庭，如慰问某个生病住院的同志，慰问某个发生不幸的家庭等，一般安排本人和亲属见面即可。

④确定好慰问时的具体活动安排。如什么时间出发，从哪里出发，带几台车，车辆如何编队；到慰问单位什么时间，在哪里与该单位人员见面；见面后的活动如何安排，是否开座谈会（如果开，在哪里开，什么人参加等），是否合影（如果合影，在哪里合影，什么时机合影，座位如何排序等），领导是否讲话，是否看望群众（如果去看望，看望哪几家等），慰问金或慰问品在什么场合、以什么方式赠送；慰问什么时间结束，慰问结束后是否就餐等，对这些具体事宜，都要过细考虑、过细筹划，防止发生疏漏。

⑤确定好慰问金或慰问品。要本着“精神慰问为主、物质慰问为辅”的原则，参照往年的惯例，对携带慰问金或慰问品的数量及品种及时提出建议，报领导审定。

（三）要做好慰问前的准备工作

慰问方案经领导批准或大致同意后，就要立即着手展开有关准备工作。

①通报情况。及时将慰问事宜报告参加慰问的领导和应知情的有关领导，并通知机关有关部门和慰问单位，以便各方做好准备。

②安排车辆。统一乘车的，要提前告知车辆保障部门做好准备，确定司机、车辆和出发的时间、地点等，并要对参加慰问的领导和机关人员合理编组；分带车辆的，要及时通知领导和机关的有关司机，车辆多时还要进行编队；出行路线不熟悉的还要提前探清道路。

③准备慰问金或购买慰问品。携带现金或支票，应在慰问出发前一两天到财务部门及时提取，需要制作牌匾的要提前制作；携带慰问品，要提前到市场采购，可先带回几种样品供领导选择确定，需要包装的要

搞好包装，提前装车。

④准备必要的材料。慰问时，如领导要讲话，则要提早准备讲话稿，在这种场合，讲话稿宜短不宜长，但要精要、精彩，符合领导身份，符合当时情境；如领导作即席讲话，不需准备讲稿，也要提供一些慰问单位或对象的有关情况，这样便于领导讲话把握。

（四）要组织好慰问期间的活动

慰问活动开展后，即便是完全按照计划方案实施的，机关人员也不能万事大吉，更何况实践远比方案要复杂得多，有些意想不到的事情随时可能发生。因此，机关工作人员要按照既定方案一丝不苟抓好落实，多留心、多操心、多费心，坚持一步一沟通、一步一组织、一步一协调、一步一督导，确保慰问活动圆满周密。具体要做到四个关注：

①关注“到位”。谋划到位了，不等于工作到位了。对人员、车辆、材料、慰问金或慰问品、慰问对象、慰问活动场所等与慰问有关的一切工作是否按计划方案落实，要多问多查，及时掌握，如有不到位的情况，要迅速补位抓好落实。

②关注“变化”。慰问活动中，常常会遇到一些特殊情况，如慰问的时间、地点、参加人员、对象，慰问的方式和具体活动等发生变化。在这种情况下，就要以变对变、以变应变，加大协调组织力度，及时调整方案、调整工作，确保不管情况怎样变化，慰问活动顺利进行。

③关注“衔接”。重要活动中，最容易“掉链子”的事在衔接处。因此，必须格外关注这一时间与下一时间、这一地点与下一地点、这一工作与下一工作、这一活动与下一活动的衔接，组织这一项，想到下一项，保证工作环环紧扣、步步落实。

④关注“节奏”。有时领导需要参加的活动比较多，日程安排比较满，如春节慰问，一天要走许多单位。在这种情况下，机关工作人员就要关注时间分配，把握工作节奏，掌握活动进度，尽量按照预定时间实施，如某一环节时间拖长了，则在下面的环节就要安排组织得更紧凑一些，实在赶不出来，在不影响慰问整体效果的前提下，该删减的环节则删减，该合并的环节则合并，确保全局工作有序进行。

三、组织签字仪式的章法

签字仪式也称签约仪式，是指合作双方（或多方）经过磋商、讨论或谈判后，就某项重要交易或重大合作项目达成协议后，由双方代表在有关协议、协定或合同上履行签字手续的一种庄严而隆重的仪式。签字仪式有比较严格的程序及礼节规范，表明双方对合作项目的重视及对对方的尊重。办公室文秘人员应该熟悉签字仪式的组织过程，以便做好相关的安排与服务工作。

（一）做好签字仪式的筹备工作

做好签字仪式的筹备工作一般可从以下几方面着手。

1.准备签字文本

负责为签字仪式提供待签协议文本的主方应当会同对方一道，指定专人共同负责待签协议文本的定稿、校对、翻译、装订等工作，确保合同文本是正式的、不再进行任何更改的最终的标准文本，并核对各种批件、附件等是否完整准确，译本、副本是否与样本、正本相符等。

如果是涉外签字仪式，双方如使用不同的语言文字，签字文本应当用双方的文字书写印刷，具有同等效力，必要时还可以使用第三种文字。涉外签字文本印制时还应该注意在先权的问题：一是本国的文字文本在先。涉外双边会谈签字的文本如果使用各签字国的文字同时印刷，在本国保存的文本中，应该将本国的文字文本置于前面，对方的文字文本列于后面。二是本国国名在先。涉外双边会谈签字时，文本中并提双方国名或领导人（全权代表）姓名时，在本国保存的文本中，本国的国名和领导人姓名应该列在前面。三是本国签字在先。涉外双边签字缔约，本国全权代表签字的位置应该安排在本国保存的文本签字处的前面。

按照常规，应当为在协议上正式签字的双方均提供一份待签的协议文本正本，必要时还要为双方各准备一份副本。待签的协议文本应当以精美的纸张印制而成，按大八开的规格装订成册，并以高档质料如真皮、金属、软木等作为封面。

2.确定签字人员

主要包括主签人和助签人，双方主签人的身份级别应当大体相当，并需要各安排一名熟悉签字仪式的助签人员，负责为主签人翻揭签字文本，并指明签字位置。双方参加签字仪式的其他人员应当以人数相等为宜，签字时常站于双方主签人背后，见证整个签字仪式。按照规定，签字人、助签人以及相关随员在出席签字仪式时，应当穿着具有礼服性质的深色西装套装或西装套裙，并配以白色衬衫与深色皮鞋。

3.布置签字现场

签字现场的布置以庄重、整洁和安静为原则，一般选择有一定规模的大厅。一间标准的签字厅，室内应当满铺地毯。签字厅内，在大幅背景画的前面，离墙约3米远，设置长方桌作为签字桌。签字桌的尺寸长约2.5米，宽为1.3米，桌面上覆盖台布（台布颜色应考虑双方的禁忌）。铺台布时要注意平整，台布四边要自然下垂，前面下垂长度离地面约10~20厘米。将两把扶手椅分别摆放在签字桌后一半的中间位置，两椅相距1米左右，面对正门主左客右，作为双方签字人的座位。座前桌上摆放各方保存的文本，文本前方分别放置签字用的文具，如签字笔、吸墨器（纸）等，中间摆放一个旗架，悬挂签字双方的旗帜。双方的国旗须插放在各方签字人座椅的正前方。签字桌的正后方应当悬挂“×××签字仪式”字样的装饰或条幅，标明签字双方或几方的名称。

签字厅还可以根据实际需要和安排，准备庆祝用的香槟酒、香槟酒杯。香槟酒一瓶即可，酒杯视签字仪式主要代表人数而定。如果安排致辞，则可以在签字桌的右侧放置发言席或落地式话筒。

4.安排现场座次

签字时各方代表的座次由主方代为先期安排。一般而言，签字仪式座次排列有三种适用于不同情况的基本形式：

（1）并列式排法。这是举行双边签字仪式时最常见的形式。它的基本做法是：签字桌在室内居中面门横放，双方出席仪式的全体人员在签字桌之后己方签字人一侧并排排列，双方签字人员居中面门而坐，客方居右，主方居左。

（2）相对式排法。与并列式排法基本相同，不同之处是相对式排

法将双方的随员席移至签字人的对面，即签字桌在室内居中面门横放，双方签字人员居内面门而坐，客方居右，主方居左，双方出席仪式的全体人员则在签字桌之前己方签字人对面并排排列。

（3）主席式排法。主要适用于多边签字仪式。它的基本做法是：签字桌仍须在室内横放，签字席仍须设在桌后面对正门的位置，但只设一个，并且不固定其就座者。举行仪式时，所有各方人员包括签字人在内，皆应背对正门、面向签字席就座。签字时，各方签字人以规定的先后顺序依次走上签字席就座签字，然后退回原处就座。

5.酌情拟订签字仪式方案

根据需要，可以事先拟订好签字仪式方案，经领导审核后执行。如果需要事先拟订签字仪式方案，其基本内容包括：①签字仪式的名称。②签字仪式的时间。③签字仪式的地点。④签字仪式的参加对象。⑤文本准备。⑥现场布置和签字物品准备。⑦签字仪式程序。⑧附件，如有些现场布置效果图可以附件形式补充说明。⑨落款，署上提交方案的机构名称和提交日期。

（二）组织签字仪式的实施

一般来说，组织签字仪式的实施可以从以下环节着手。

（1）双方入场。双方参加签字仪式的人员步入签字厅，主签字人按照主左客右位置入座，助签人员分别站立于主签字人的外侧，以便协助翻揭文本及指明签字处。其他人员分主方、客方按身份顺序站立于后排，客方人员按身份由高到低从中向右边排，主方人员按身份高低由中向左边排。当一行站不完时，可以按照以上顺序并遵照“前高后低”的惯例，排成两行、三行或四行。

（2）介绍双方。仪式主持人宣布签字仪式正式开始，并按照先客后主、职务由高到低的顺序介绍双方主要人员。然后主持人请各方领导人先后致辞，双边签字时，按先主后客的顺序；多边签字时，按签字先后的顺序。致词不是签字仪式上的必需项目。

（3）签署文本。开始签字时，每个主签字人均应当首先签署己方

保存的合同文本，然后再交由对方主签字人签字（由助签人交换），其含义是在位次排列上，轮流使双方都有机会居于首位一次，以显示机会均等，双方平等。签字时，由助签人员翻开合同夹，指明合同签字的位置，签字人在其上签字。

（4）交换文本。双方签字人签字完毕，需要交换文本，相互握手祝贺，并可相互交换各自方才使用过的签字笔，以示纪念。全场人员应当鼓掌表示祝贺。交换文本由各方助签人员互相传递。

（5）饮酒祝贺。按照国际上通行的惯例，增添喜庆色彩的做法，交换文本后，一般来说，签字人当场要饮酒互相道贺。所饮用的酒水应当为香槟酒，由主方开启，有关各方人员当场饮上一杯。开香槟酒要掌握时间，不要过早或过晚，提前5分钟即可。签字仪式将要结束，两名或四名服务员端着香槟酒站在签字台两端的适当位置等候。签字结束，签字人起身握手时，服务员马上从中间主人或主宾处分别向两端客人依次礼让香槟酒，注意不要漏掉客人。

（6）双方退场。签字仪式完毕后，应当先请双方最高领导退场，然后请客方退场，最后主方退场。整个签字仪式持续的时间以半小时左右为宜。双方退场后，主方要有礼貌地送别客人，文秘人员要清理签字现场。

另外，如果是重大的、有影响的或有新闻价值的签字仪式，在签字仪式结束后还要举行新闻发布会，回答记者的提问。

主要参考书目

费尔森编著：《如何快速自动高效地完成任务》，中国商业出版社，2004年版。

陈凯元编著：《你在为谁工作》，机械工业出版社，2005年版。

李国明、史宇红著：《中层做事有章法》，广东旅游出版社，2014年版。

慧来编著：《办事的分寸》，中国审计出版社，2001年版。

方州编著：《做人办事始于社交兵法》，中国华侨出版社，2003年版。

天舒编著：《办事绝活》，光明日报出版社，2004年版。

水中鱼编著：《年轻人必学的1000个社会经验》，金城出版社，2010年版。

李问渠主编：《做一个会说话办事的人》，新世界出版社，2009年版。

宿春礼、姚迪雷编著：《办事艺术全集》，华文出版社，2009年版。

王天成著：《做需要做的事》，新华出版社，2014年版。

周伟建编著：《人生三味》，中国城市出版社，2012年版。

方一舟编著：《办事的学问》，中国铁道出版社，2014年版。

罗光乾编著：《这样做事最恰当》，北京工业大学出版社，2014年版。

吴甘霖著：《方法总比问题多》，机械工业出版社，2006年版。

聂小丹编著：《方法总比问题多》，哈尔滨出版社，2010年版。

荣融编著：《方法总比问题多》，企业管理出版社，2007年版。

刘波、吴起全著：《不找借口找方法》，世界图书出版公司，2005年版。

西武编著：《做事做到位》，中国民航出版社，2004年版。

潘德斯编著：《尽职尽责》，中国民航出版社，2004年版。

宿磊、邢群麟主编：《责任》，石油工业出版社，2005年版。

吴少银著：《勇于负责》，京华出版社，2004年版。

汪力主编：《秘书是怎样炼成的》，时事出版社，2008年版。

张传禄著：《机关的机关》，金城出版社，2005年版。

丁邦文著：《中国式秘书》，天津人民出版社，2010年版。

吕民松著：《守望精神高地：漫谈机关干部修养》，解放军出版社，2007年版。

程龙宾、杨冰编著：《像领导那样思考》，华艺出版社，2002年版。

白益进、刘锦棠：《中华办事绝学》，中华工商联合出版社，2003年版。

[美] 埃德加·沙因著：《员工精神》，地震出版社，2004年版。

[美] 马克斯·W.克兰萨著：《任务是这样完成的》，吉林文史出版社，2005年版。

[美] 罗宾斯著：《敬业——把工作当成信仰》，朝华出版社，2005年版。

[美] 凯普著：《没有任何借口II》，中国工人出版社，2004年版。

Table of Contents

办会有招法

第1步 定盘子——确定议题

- 一、会议的发起有动议
- 二、会议的议题要确定
- 三、会议的形式要恰当
- 四、会议的规模要适中
- 五、会议的时间要合理
- 六、会议的地点要合适
- 七、会议前的初步准备

第2步 “搭好台”——会前筹备

- 一、把会议方案策划好
- 二、把会务机构组建好
- 三、把会议机构协调好
- 四、把会议文件准备好
- 五、把会议通知印发好
- 六、把会议票证印制好
- 七、把会议用品准备好
- 八、把参会人员编排好
- 九、把生活保障安排好
- 十、把文体活动筹办好
- 十一、把会场布置整合好
- 十二、把座次排定好
- 十三、把接站工作筹划好
- 十四、把会议安保落实好
- 十五、把应急预案拟定好
- 十六、把会前检查落实好
- 十七、把会议代表慰问好

第3步 严组织——会中服务

- 一、会议签到
- 二、预备会议
- 三、会场组织
- 四、领导活动
- 五、大会发言
- 六、会议记录

[七、分组讨论](#)
[八、组织参观](#)
[九、接见合影](#)
[十、会议简报](#)
[十一、会议值班](#)
[十二、安全保卫](#)
[十三、会议保密](#)
[十四、各类保障](#)
[十五、会议报道](#)

[第4步 收好尾——会后工作](#)

[一、离会服务要友好](#)
[二、会议文件要存好](#)
[三、会议现场要理好](#)
[四、会议评估要用好](#)
[五、会议经费要结好](#)
[六、会务总结要搞好](#)
[七、决办事项要督好](#)

[附录一 常见会议的组织](#)

[第一类 办公会](#)
[第二类 工作汇报会](#)
[第三类 工作部署会](#)
[第四类 总结表彰会](#)
[第五类 协调会](#)
[第六类 座谈会](#)
[第七类 动员和誓师大会](#)
[第八类 现场观摩会](#)
[第九类 经验交流会](#)
[第十类 典型报告会](#)
[第十一类 主要领导调整交接会](#)
[第十二类 庆祝会](#)
[第十三类 欢迎会](#)
[第十四类 欢送会](#)
[第十五类 茶话会](#)
[第十六类 联谊会](#)
[第十七类 报告会](#)
[第十八类 新闻发布会](#)

[附录二](#)

- [一、应需而生的视频会议](#)
- [二、沟通无极限的电话会议](#)
- [三、会议主持人主持的技巧](#)
- [四、主持“解决问题的会议”的技巧](#)
- [五、主持好政策性研究会的技巧](#)
- [六、处理会议中的争执和分歧的技巧](#)
- [七、处理会议中的反面意见的技巧](#)
- [八、处理会议中的意外情况的技巧](#)

[附录三 中央和国家机关会议费管理办法（2016版）](#)

[附录四 中共中央办公厅、国务院办公厅 《关于严禁党政机关到风景名胜区开会的通知》（2014版）](#)

[主要参考书目](#)

[办文有技法](#)

[第1步 定“调子”](#)

- [一、定好“位”](#)
- [二、定好“向”](#)
- [三、定好“基”](#)

[第2步 理“路子”](#)

- [一、细准备](#)
- [二、理思路](#)
- [三、“吹”路子](#)
- [四、明套路](#)

[第3步 搭“架子”](#)

- [一、主题清](#)
- [二、巧布局](#)
- [三、列提纲](#)
- [四、重关键](#)

[第4步 填“肚子”](#)

- [一、确立材料写作的高标准](#)
- [二、提炼材料的中心思想](#)
- [三、大型文字材料的起草方法](#)
- [四、大型文字材料的行文](#)

[第5步 梳“辫子”](#)

- [一、审视主题](#)
- [二、梳理结构](#)
- [三、认真统稿](#)

[第6步 戴“帽子”](#)

- [一、把握观点的要求](#)
- [二、提炼观点的手法](#)
- [三、修正观点的方法](#)

[第7步 过“稿子”](#)

- [一、材料不厌改](#)
- [二、修改的原则](#)
- [三、修改的范围和内容](#)
- [四、修改的方法](#)
- [五、材料的校核](#)

[附录：常见大型公文材料的写作技法](#)

- [第一类 经验材料的写作技法](#)
- [第二类 典型材料的写作技法](#)
- [第三类 讲话材料的写作技法](#)
- [第四类 汇报材料的写作技法](#)
- [第五类 工作研究的写作技法](#)

[办事有章法](#)

[第1步 善谋事——办事的准备](#)

- [一、悟透领导的意图](#)
- [二、受领任务要明事](#)
- [三、做好办事的准备](#)
- [四、端正办事的态度](#)
- [五、树立良好的形象](#)

[第2步 能办事——办事的条件](#)

- [一、预先制订切实可行的方案](#)
- [二、结合领导的特点开展工作](#)
- [三、切实掌握办事的最佳时机](#)
- [四、发挥好参谋和助手的作用](#)
- [五、沟通协调好才能顺利办事](#)
- [六、建立健康良好的人际关系](#)
- [七、讲究说话的技巧保障办事](#)
- [八、清楚明白记事而不要误事](#)

[第3步 会办事——办事的执行](#)

- [一、办事的原则](#)
- [二、办事的效率](#)
- [三、办事的方法](#)
- [四、办事的程序](#)
- [五、办事的习惯](#)

六、办事的细节

七、办事的分寸

第4步 办成事——办事的技巧

一、重要的事细致办

二、特别的事特殊办

三、重大的事清楚办

四、轻松的事小心办

五、熟悉的事陌生办

六、生疏的事谨慎办

七、所有的事快速办

八、困难的事勇于办

九、细小的事实在办

十、平常的事准确办

十一、琐碎的事严谨办

十二、具体的事高效办

十三、工作的事周全办

十四、紧急的事急速办

十五、突发的事机智办

十六、保密的事严肃办

第5步 会复命——办事的结果

一、复命的内容

二、复命要达到的目的

三、如何才能有效复命

四、高效复命的方法

附录：常见具体事务的办理章法

主要参考书目