[省委政研室原主任：怎么起草领导讲话稿？](https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=Mzg4NDc1OTY0MQ==&mid=2247488916&idx=1&sn=6c697d5bc4be2b7ed6060c87a83261c7&chksm=cedbd37ec775e4b718de98b4d48b134ec6a3b78d7a56b9179740611acea374294835d6eb5757&scene=27" \t "_blank)

秘途写作2023-07-24 10:25:44福建

**今天，为大家推荐的是湖北省委原副秘书长、省委政研室原主任吕东升的《谈谈怎么起草领导讲话稿》。本文只有9000多字，说较长但绝对是实用“真经”，说较短但绝胜公文“宝典”。**

领导文稿是一种特别重要的公务文书。广义的领导文稿包括：会议报告、讲话、演讲、发言、汇报、谈话、致辞、主持词等。下面，结合20多年的实践，谈点自己的体会和认识。

**一、关于领导文稿的地位和特性**

领导文稿是至关重要的。**一方面，从其地位和影响来看。**举三个例子：邓小平同志1978年12月13日在中央工作会议上所作的《解放思想，实事求是，团结一致向前看》的讲话（史称“党的十一届三中全会的主题报告”），1992年1月18日至21日在武昌、深圳珠海、上海等地的谈话要点（史称“南方谈话”），可以说是我国改革开放的宣言书，他开辟了一个时代。因为，邓小平同志三中全会的主题报告，冲破了“两个凡是”和“以阶级斗争为纲”的束缚，提出了把全党工作的重心转到实现四个现代化上来的根本指导方针，党和国家解放思想由此拉开序幕；1992年的南方谈话冲破了“姓”社姓“资”的思想束缚，把计划经济与市场经济从社会制度的属性中解放出来（提出了“计划和市场都是经济手段”的重大命题），确立了建立社会主义市场经济体制的自标，中国从此告别了“短缺经济”时代。又如，毛泽东同志1942年5月所作的《在延安文艺座谈会上的讲活》所提出的“二为”方向、“双百”方针，无论过去、现在还是将来，都始终是我国文学艺术工作乃至整个社会科学的根本指导方针。

**另一方面，绝大多数领导对自己文稿的期望值都非常高。**其心态有三：（1）希望体现自己的最高水平，其思想、能力和水平在文稿中得到充分的展现。（2）希望文稿获得广泛的好评，与会者听得津津有味，讲活被掌声打断，会后反响好。（3）希望通过讲话解决问题，达到预期目的。

领导文稿至少具有以下五大特征：

**一是权威性。**领导文稿的权威性来自领导者的权威性。领导者均担负一定的领导职务，在公务活动中可以代表所在领导集体，其言论应与其身份相符，不能混同一般工作人员和普通老百姓。因此，作为领导言论重要载体的领导文稿有着一定的权威性。这种权威性，来自领导者的身份，来自言论的客观性，来自严密的逻辑性，来自思想的深刻性、正确性，来自语言的准确性、生动性，来自对工作的指导性。

**二是公务性。**领导文稿的这种公务性，首先决定了领导文稿用于公务活动，并适用于公务活动；其次是领导文稿必须符合领导机关公务文书（尽管不是法定通用公文）的规定性，语言简明、平实、庄重，与文学作品（含蓄、曲折、细腻）有着明显的区别。领导文稿（包括所有机关公文）与文学作品使用的思维方式不同，前者是逻辑思维（形式逻辑和辩证逻辑），后者是形象思维。正因为如此，领导文稿起草工作者不一定适合搞文学创作，搞文学创作的人也不一定适合起草领导文稿。

**三是领导的特性。**马克思说过：“风格就是人”。我国有句俗语：“文如其人”。就是说，一个人写的文章，一个领导同志的讲话，都是有个性、有独特风格的。比如，列宁的讲话逻辑严密、雄辩有力；毛泽东的讲话气势磅礴、通俗幽默；邓小平的讲话实事求是、朴实无华；陈云的讲话开门见山、简明扼要。一般来说。每个领导都有自己格的讲话风格，有的比较明显，有的不很明显。有的喜欢先讲形势，有的喜欢讲点理论，有的喜欢引经据典，有的喜欢实实在在，有的喜欢排比对仗，有的喜欢风趣，有的喜欢朴实；等等。因此，我们为某某领导起草文稿之前，首先要通过有关途径了解领导同志讲话的个人风格，否则就不会对路，领导不会喜欢。

**四是针对性。**就讲话稿面言，一般来说，领导讲话都是有的放矢、针对性很强的，这是由会议的性质和内容事先就决定了。但是，具体讲话时，针对性强不强，还要看起草者能否把握会议主题，把握听众心理，不讲外行话，不讲听众不想听的话。否则，就会出现“下笔千言，离题万里”、“牛头不对马嘴”的现象。要做到有针对性，我想必须把握三条：第一，要针对会议主题和内容来起草讲话稿。比如，党代会要突出“党”字，讲党的工作；人大会要突出“政”字，讲政府工作；农村工作会议，要突出“农”字，讲农业、农村、农民问题；办公室会议要突出“服务”，讲服务工作；如此类推，大体一样。第二，要针对领导者的身份来起草讲话稿。有的小型会议，一般是一位领导同志的讲话，要根据这个领导同志的身份来考虑，讲什么，怎么讲。有些大型会议，有几个领导同志讲话，则要根据领导同志各自的分管工作来考虑，主报告讲什么、怎么讲，其他讲话讲什么、怎么讲，绝对不要内容重复太多，互相撞车。第三，要针对与会者的身份来起草讲话稿。不同会议有不同的与会者，他们各有各的职责、任务、心理和要求。这些都是起草者要认真思考和琢磨的。

**五是指导性。**这里讲两层意思：一是要把上级精神与本地本单位实际结合起来；二是少讲“普通话”，多讲本地话、群众话。地方上任何一级会议，一般都是根据上级精神，结合本地本单位实际来召开的。因此，这里就有个如何把上级精神与本级实际结合的问题。上级精神必须传达贯彻，因为关系到党的路线、方针、政策能否落实、执行。这就要求起草着必须认真考虑，讲话稿怎样才能很好地体现上级精神，怎样才能结合自身的实际。做到这点，起草者就必须热悉上级的有关文件、会议精神、政策措施，熟悉本地本单位的工作实际、成绩和问题。这里需要特别强调的是，千万不要简单地照搬照抄照转上级领导的话。上级领导的话，除了经典权威的语言外，一般要少抄少转，而要多讲自己的话，多讲群众的话，或者把上级领导的话通过自己的语言说出来。毛泽东同志最反对“党八股”、反对“本本主义”，我们应当好好学习，深刻领会。

**二、关于起草领导文稿的基本方法**

**（一）认真了解和领会领导意图（文稿之“魂”）。**接受起草领导文稿的任务之后，首先要作起草前的各项准备工作，而最重要的就是先了解、摸清领导的意图。从讲稿来说，因为领导讲话是要领导自己讲的，所以，要讲什么领导他自己最清楚，我们只是为领导把想要表达的意图通过文字形式表述出来，叫做为领导“代言”。这就要求起草者必须准确地理解、领会、表达领导的意图，在此前提下，结合实际创造性地深化、拓展领导的意图。领导意图有时是直接交代的，有时没有交代，需要起草者主动找领导了解，细心倾听领导准备讲什么、怎么讲的提示。有的领导可能讲得比较细，讲话的提要都出来了；有的领导可能讲得比较粗、只是大的主题思想；在甚至不讲什么，只交待起草者先行拿提纲，然后领导再修改。有的重要会议的领导讲话，如党代会、人代会的领导报告和讲话，还要听听领导班子其他成员的意见。摸清领导意图，是起草好讲话稿的基本前提。

那么，到底怎么领会领导讲话意图呢？通常应注意联系以下三个方面的情况来体会：**一是要联系上级的指示精神进行领会。**领导讲话，绝大多数是为了贯彻落实上级的指示精神，或者为了完成某项具体任务。把领导的讲话同上级的指示精神联系起来领会，对领导的讲话意图也就容易理解了。**二是要联系本地区、本单位实际情况进行领会。**领导讲话一般都是为了解决问题的。把本地区、本单位的主要情况和存在的主要问题搞清搞透了，就容易把握领导意图。**三是要联系领导最近一段时间的讲话进行领会。**也就是说，在最近一段时间内，领导强调最多的是什么同题，大会小会讲得最多的是什么问题。这样联系起来想一想，通常也能悟出一些道理来。要学会听和观察，不仅要听清领导所说的，而且要细心观察他所想的。只有把领导意图了然如心，才能起草好讲稿，这也是先决条件。

**（二）精心编制写作提纲（整体“设计”）。**在比较清楚地摸清了领导的意图后，紧接着就是学习有关的理论著作、政策文件和参考资料。有的重要会议报告，还要组织调查研究，广泛听取有关方面的意见。同时，还要搞清会议的主题，注意领导的身份，知道参加会议的对象。然后，就可以进行思考、琢磨文稿的主题思想、基本观点和基本框架了。大型会议的报告，有个写作班子，时间比较长，还需要集体学习、研究、讨论，形成比较一致的意见。在此基础上，拟定比较详细的写作提纲。提纲要旨有三：一是主题、宗旨必须明确，起草文稿目的是什么?要解决什么问题，以便做到“有的放矢”；二是层次、构架要清晰、严密，全文拟分几个部分，每个部分几个层次，应一目了然，经得起“抠”；三是重要观点要正确、鲜明，引文要精彩，且须注明出处。写作提纲报领导认可后，就要抓紧时间，正式进行起草。一般来说，只要科学、详细的写作提纲出来了，又有了材料准备，写起来就比较顺手。

**（三）认真组织起草（现场“施工”）。**正式起草领导讲话稿前，要尽可能地把准备工作做好。除了有关材料准备外，思想上要明确两个问题：首先，要把自己假设为讲话的某某领导，从某某领导的职责、权力的角度，要讲什么、怎么讲，去思考领导文稿的起草。其次，要把自己当作与会者，从与会者的心理、心态的角度，想听什么、爱听什么，去思想领导讲话稿的起草。这就是所谓“双向思维法”。正式起草时，我主张按照提纲尽量一气呵成，无论好坏，然后再来认真推敲和修改。当然，一气呵成的情况一般不多。因为，起草过程实际上是一个再思考、再创造过程。对于观点的提炼、材料的取舍、结构的布局、语言的运用，等等，都是有可能出现矛盾和问题的，这就需要思考、琢磨，边想、边写，甚至还要进行讨论，有时不得不停下来。问题解决后，再继续写作。

**（四）反复修改（建筑“装潢”）。**俗话说，“文章不厌百回改”。从现实看，有的人起草文稿犹如长江流水，一泻千里；有的人则是精雕细刻，周密严谨。但是，无论前者还是后者，初稿出来后，一定要回过头来字斟句酌，反复修改。只要有时间，尽可能多修改、反复修改。主要是从主题、观点、结构、语言等方面进行推敲，看看主题是否鲜明突出、观点是否确切精当、结构是否严谨、语言是否流畅、详略是否得当；内容上要补充删改，语言上要推敲润色。领导初审后，要根据他的意见进行再修改，甚至大的修改。这些都要很过细，连标点符号都要想想是否用得正确。此外，在修改方法上有三点应当注意：一是要从大处着眼。如同木匠一样，先用“斧头”矫正、砍出雏形“毛料”，再用“刨子”刨子整形。二是提倡群体修改，集中大家智慧。有人嬉言：“夫人是别人的好，文章是自己的好”，怕别人提意见，挑别、修改自己起草的文稿，这不对啊！一些大的会议报告，写出初稿后，要通过多种形式，如召开座谈会、发征求意见稿等办法，多方面征求意见。中央和省委一个党代会的报告、一项重大决策的出台，不知征求了多少意见，是全党智慧的结晶。三是反复读，读的过程住往容易发现问题。

**三、关于怎样提高领导文稿的质量**

文稿写作是办公室（研究室）工作的重要职责。是政务服务的主要形式。提高文稿质量是发挥文稿“辅政”作用的基本要求。为进一步提高文稿质量，必须着力解决文稿立意不高、内容不实、文风不新、个性不明的问题，不断提高领导的“满意度”，更好地发挥参谋助手作用。

**（一）立足全局思考问题，着力解决“立意高”的问题。**没有思想观点的文稿就等于没有灵魂。办公室（研究室）要履行把方向、议大事、谋全局的责任，更要重视文稿的思想性和理论性，注意从全局的高度、领导的角度思考问题、把握问题，力求文稿体现党的路线、方针、政策，体现把方向、议大事、谋全局的原则，体现从宏观思考问题、指导实践的要求。具体要求应从三个方面把握高度。**一是善于从中央的精神中把握高度。**文稿是党的路线、方针、政策的重要载体。宣传贯彻党的路线、方针、政策是文稿写作的一条重大政策原则。因此，在文稿起草时，要及时组织学习中央带有全局性的会议和文件精神，把握实质，掌握要点，加以运用。**二是善于从领导的角度上把握高度。**文稿是“代领导立言”。“身在兵位，胸为帅谋”，想领导所想之事，谋领导所谋之策，言领导所言之语，这是起草领导讲话的一条基本准则。文稿起草时，要注意“换位思考”，把领导的“关注点”作为思考问题的“着力点”，形成系统的理论观点加以阐述，达到参谋思维与领导思维的“同频共振”。**三是善于从先进的经验中寻求高度。**先进地区和单位之所以先进，首先先进在他们的思想理念和工作方法上。因此，在文稿起草时，要注意通过网络等工具，查找、学习和借鉴先进地区的有关材料，捕捉新观点、发现新思路、吸取新经验。

**（二）深人开展调查研究，着力解决“内容实”的问题。**空洞无物是文稿起草的大忌。把文稿写实，关键在于把中央、省委的精神与地方的实际相结合，把文稿写作的过程当作反映工作、研究工作、指导工作、推动工作的过程，拓宽知情的渠道，开展调查研究。**一要开展重点问题调研。**围绕中心工作，超前调研，提前准备，贴近领导关注点，确定专题调研课题，开展调查研究，形成调研成果，以备文稿吸收。**二要组织撰稿前的座谈。**综合性文稿或单项文稿采取 “走出去”、“请进来”的方法，召开座谈会，了解实情，研讨思路，寻求对策，力求写出更多切合实际的富有指导性的鲜活的材料。条件允许的情况下，要超前安排调研课题、列出课题题目，交给有关单位提前准备，充分调动部门的积极性，发挥部门应有的作用。**三要建立材料报送制度。**确定重点单位为材料报送单位。由办公室提出具体要求，以便有更多材料学习和备查。四要构建快速知情机制。建立联系点和联系人制度，确定重点单位为联系点，确定一名了解单位真实情况、责任心强的领导或秘书人员作为联系人，做到材料需要随时询同、随时解答。防止出现需要资料时找不到人员、摸不到不到实情、手忙脚乱、无所适从、延误时间、影响效率现象的发生。

**（三）坚持与时俱进精神，解决“文风新”的问题。**没有创新就没有文稿的生命力。文稿最怕的是不与时俱进、不贴近工作、不引领发展、不顾及个性。要坚持把创断作为文稿写作的最高追求，坚持与时俱进，力求常写常新。当前，主要是坚持“四个创新”：**一是创新观点。**力求在把握领导观点的基础上，丰富和发展观点，做到立新观点、出新思路、有新对策。**二是创新思维。**学会逆向思维，跳出由具体工作思考具体工作的模式，力求多角度、多层次地思考问题，体现思维的宏观性、系统性和前瞻性，**三是创新形式。**谋篇布局对仗美观，注重形式美；论述问题条理清晰，做到疏而不漏。四是创新语言。讲求语言的准确性，用语要规范，用词要准确；讲求语言的活泼性。“为什么做、怎么做、做到什么程度”层次之间的衔接要自然和谐、叙议要搭配恰当；讲求语言的鼓动性，注重文气，力求写出慷慨激昂、气势磅礴、鼓舞人心、催人奋进的文稿；讲求语言的朴实性，力求用通俗的语言讲出深刻的道理，像“润物细无声”的春雨，人脑入心，产生强烈的说服力和感染力。

**（四）体现不同领导的风格和特点，着力解决“个性化”的问题。**文稿要达到领导希望的“好”，毫无疑问，这要取决于作者的政策水平、思想水平、知识水平、写作水平。然而，这还没有完全抓住问题的关键。因为我们常会遇到这样的情况：同样的一个人，今天为甲领导写文稿顺利通过了，明天为乙领导写就不一定通过，原因在哪？关键是写稿人对领导的性格、年龄、习惯、爱好、学识等个人特点缺乏了解，自己写的文稿不能与领导的特点相吻合，领导当然就很难认可。

如何把握领导个人的特点呢？可分以下6种类型：

**（1）年纪大，资历深。**这类领导在地区、在单位有较高的威望，可以说是德高望重。人们对这样领导的讲话，往往不太挑剔。如果给这一类领导写讲话稿，那就相对比较轻松，有时为了强调某个问题，口气硬一些也没有关系。

**（2）年纪轻，资历浅。**给这一类领导写讲话稿，就要慎重一些。一方面讲话语气要平和，一般情况下不要用过于强硬的语气，否则下面的人就可能不买你的账；另一方面，指出问题、批评人的言辞要审慎下笔，遣词造句要多作推敲。

**（3）学历低，文化浅。**给这一类领导写讲话稿，要注意通俗、朴实，尽量使用常用词汇。句子的结构要简单，千万不能咬文嚼字，章法也不能太深。尤其要注意两点：一是引经据典要慎重。因为他们不习惯、也很难适应那样的讲话，弄不好会闹出笑话。二是内容表达不能过于深奥复杂。即使是比较通俗的词语，如果不斟酌，也会出问题。

**（4）文化水平高，学问精深。**这种类型的领导知识面宽，学识渊博。给他们写讲话稿一般要做到四点：一是写稿前多请示；二是多做一些理论分析和阐述。三是对文字要多作修饰和润色；四是可稍多引用典故和名言警句。

**（5）老基层，熟悉下情。**给这一类领导写讲话稿，要多用基层的事例，多用事实说话。如果你写了一大堆理论问题，领导可能讲得满头大汗，下面的人也听不进去。

**（6）老机关，长期从事机关工作。**给他们写讲话稿当然要很内行，特别要注意：观点鲜明，结构合理，材料适当，事例典型，语言准确，文字流畅。这样的领导如果对稿子提出修改意见，一定要严格遵照执行，有的时候甚至要引用领导的原话，切不可擅自改动。

**四、关于做好领导文稿起草工作的几点体会**

长期的实践使我深深体会到，要做好领导文稿起草工作，从对执笔者素质要求来讲，以下几个方面是至关重要的：

**（一）热爱和乐于从事，是做好此项工作的前提。**清代重臣曾国藩有句名言：“士人第一要有志，第二要有识，第三要有恒”。此言哲理颇深，可以说是事业成功的“三维定律”。这里，我要补充一个“爱”字，当然不是指“爱情”，而是对工作、事业要“热爱”，要乐于为之。为什么要这样呢?英国著名哲学家培根曾经讲过：“热爱是事业成功的大门”。“三百六十行，行行出状元”，只有“热爱”所从事的事业和工作，干一行、爱一行，才能提升兴趣、全神贯注、获得成功；获得成功后，又进一步提升兴趣、全神贯注、取得更大的成功。这是一种良性循环。从这种意义讲，“热爱”既是事业成功的“大门”，也是成功之“源”。要培养对这项工作的“热爱”，说到底是世界观、人生观，价值观问题。具体来说，主要涉及对两个问题的看法：一是对权力如何看。在市场经济条件下，不少人很羡慕“掌权”。其实掌权是一把“双刃剑”，也是一种“高危”职业。滥用权力者，如过眼烟云，被人民抛弃的不少，这样的事例是举不胜举的。二是对我们从事的工作如何看。我认为，大家所从事的工作是高智型的，是“智囊”。古人曰：人生在世要“三立”，即立言、立德、立行。正是从这两个方面看，我们的事业是值得尊重、很多人想为而不能为的啊！从我自己来讲，每出手的一份成果乃至重大决策建议，当领导比较满意、各方反映较好时，就如同马克思在《资本论》中所描述的实现了“W—G”（即从商品到货币）这个“惊险的跳跃”一样，心中充满快慰。这也是苦中有乐吧！

**（二）勤于学习、积累和实践，是做好此项工作的根本。**古人曰：“文如其人”。一篇文稿的出手，也是执笔者水平的外在、综合体现。对执笔者的业务素质要求，我总结为三条，即高超的理论、政策水平（专家）、广博丰富的知识面（通才、杂家）、精湛的文字表达能力，三者缺一不可。正因为如此，这样的人不好找，其训练也并非一日之功。这里，我要讲讲“根深与叶茂”的问题。搞此项工作，决非有人认为的是单纯的“爬格子”、“文字匠”，须有深厚的理论功底和功力。举几个例子：1991年12月我在省政府机关担任副处长期间独立起草的时任省长郭树言同志《在枣阳农村社会化服务体系座谈会上的讲话》，后经国务院领导同志批示，刊发国务院《参阅文件》〔1992〕第2号，主要是自己对贸工农一体化问题有较深入的研究；1997年在任省委政研室副主任期间，独立为时任省委书记贾志东同志准备的题为《江泽民同志关于所有制的科学论断“突破了8大误区”，是对马克思主义理论的重大发展——在湖北组讨论十五大报告时的发言》，在十五大期间和理论界引起了较大反响，后来省委六届七次全会又演变成“八破八立”、“三个新一轮”，主要是自己对所有制的理论、历史、现状问题有较深入的研究。这篇5000字的发言稿开宗明（稿中稿微信公众号注：原文为名）义写道：“马克思主义认为：所有制问题是社会主义运动的基本问题，是生产关系的决定性因素。可以说，在整个经济体制改革中，高不过所有制改革，也深不过所有制改革；我国经济体制改革的成功，首先取决于所有制改革的成功。”紧接着，以主要篇幅论述“突破八大误区”。这个稿子气势磅礴，很精彩。2002年6月、2004年2月在先后任省委副秘书长、省委副秘书长兼政研室主任期间，主持起草和修改的俞正声同志在省委八届一次全会上的讲话、在全省农村工作会议上的讲话，正声同志十分满意。八届一次全会报告，主要是体现了个性化和风格；农村工作会议报告对我国农民历史地位的分析很精辟，“我国人多地少、农业资本有机构成低下，这一基本国情从根本上决定了‘三农”问题不可能“一蹴而就，是个永恒的主题”讲得比较透。我讲这些实证绝不是“王婆卖瓜，自卖自夸”，旨在引证说明这样一个问题：干这一行一定要有深厚的功底和功力，“根深”方能“叶茂”。因此，我们务必做到“三个加强”，即加强学习和积累，加强实践和摸索，加强研究和总结。

**（三）具有较强的敬业、奉献精神，是做好此项工作的关键。**知情者，对干咱们这一行的评说很多：有的称谓“无名英雄”、做“嫁衣裳”；有的称谓“三多三少”，即“写的东西多，发表的少；知道的情况多，能说的少；同领导下基层的机会多，出头露面”；有的称谓“台上两小时，台下几个月”。这些说法不无道理。然而，我感受最深的是“五种人”的说法。2003年11月中句，在武昌东湖宾馆召开了全省党委系统政研室主任会议，中央政治局委员、省委书记俞正声同志亲临大会作了热情洋溢的讲话，同与会代表合影留念，大家十分感动。会议结束时，通山的余昌仁同志给我留下了一封感人肺腑的信，印象最深的是他在信的结束语中形容干这一行的是“工作上的忙人，生活上的苦人，经济上的穷人，政治上的‘红’人，家里的罪人”。对这几句话，我想大家也有同感。这些称谓都是客观的，它要求我们直面人生、默默奉献。

今年上半年，省委办公厅开展党员先进性教育，我写了1500字的学习心得，《湖北社会科学》以“专稿”在第6期全文发表。文中我写道：“共产党员特别是党员干部应该常到四个地方看一看：常到烈士陵园看一看，瞻仰抛头颅、洒热血的先烈们，就会提升自己的境界，倍加珍惜今天的幸福生活；常到贫困地区和弱势群体看一看，同农民、下岗职工比一比，对生活待遇就会心满意足；常去殡仪馆参加一些遗体告别仪式，就会感悟到人生在宇宙长河中十分渺小，赤条条而来，轻飘飘而去，什么金钱、地位都是‘身外之物’；常去监狱看一看，服刑人员为你现身说法，将会受到刻骨铭心的警示”。这对纯洁党性和理解人生的意义在于“奉献”，是大有裨益的。

以上三条不一定正确，提出来同大家共勉。祝愿同志们忠诚党的事业，在决策服务、以文辅政中再创新的辉煌。

**（来源：群众杂志）**