



李欣文集



第三卷

 高等教育出版社

李欣文集

第三卷

灵境集文

(下)

高等教育出版社

李欣文集

第三卷

图书在版编目(CIP)数据

李欣文集. 第3卷/李欣著. —北京: 高等教育出版社,
2008. 3

ISBN 978 - 7 - 04 - 023103 - 8

I. 李… II. 李… III. ①李欣 - 文集②秘书 - 工作 - 文
集 IV. C931.46 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 010309 号

策划编辑 熊 威 责任编辑 潘莹莹 封面设计 王 雱
版式设计 王艳红 责任校对 王 雨 责任印制 朱学忠

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010 - 58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京新丰印刷厂

购书热线 010 - 58581118
免费咨询 800 - 810 - 0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

开 本 787 × 960 1/16
总 印 张 138.75
本册印张 26
本册字数 350 000

版 次 2008 年 3 月第 1 版
印 次 2008 年 3 月第 1 次印刷
总 定 价 296.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 23103-002

目 录

秘书平台一百五十讲

关于当好办公室主任的几点认识	1
中国现代公务应用文的现状及发展趋势	22
关于当前办公室工作的几个问题	32
关于在新形势下做好党委办公厅(室)秘书工作的几点意见	56
关于做好秘书工作的几个问题	
——中央办公厅秘书局副局长李欣	62
在深圳办公室主任、秘书科(处)长会议上的讲话	75
附:中共深圳市委办公厅通知	85
新形势下秘书工作的几个问题	86
在河南省委办公厅召开的各市地委秘书长、办公室主任座谈会上的讲话	105
在齐齐哈尔谈秘书工作	112
在全国省级党校办公室主任会议上的讲话	120
强化四个思想 抓好十件大事	128
关于做好办公室秘书工作的几点认识	138
关于做好办公厅(室)工作的几点想法	
——李欣同志在江西省党委系统第四期秘书工作培训班上的发言	155
在景德镇市党委系统办公室主任会议上的发言	164
关于做好办公室工作的一些认识	
——在青海省委办公厅秘书培训班的讲话	167
加强参谋意识 做好参谋工作	
——李欣同志在济南市各级秘书部门负责人会议上的发言	193
附:中共济南市委办公厅通知	207

在郑州分局党办主任会议上的讲话	208
牢固树立四个思想 重点做好十项工作	
——李欣同志在焦作市文秘工作报告会上的报告	220
附：中共焦作市委办公室通知	232
在德州地区县市委办公室、研究室、保密办主任座谈会上的讲话	233
谈谈领导机关办公室的两个基本职能	247
试谈如何在新形势下做好秘书工作	256
不要忽视秘书部门的办事职能	272
纪念中央秘书处成立六十周年	275
在全国法院公文处理工作座谈会上的发言	281
做好协调这篇文章	
——谈谈办公室的协调工作	292
关于第二届中国秘书杯评奖活动的发言	300
关于怎样搞好秘书工作的报告	304

序亦厚文

一步一个脚印，步步在开拓进取	
——侯磊又一贡献的《信息工作论》序	315
《邓小平党建论著研究》主编李欣同志的发言	318
怎样看待中国古代公文	
——李昌远《中国历代公文通览》序	320
为《国家行政机关应用文写作》作序	323
写公文是一门大学问	
——《机关文书写作大辞典》序	327
致秘书界朋友	
——《秘书学报》发刊词	334
秘书学研究队伍现状和希望	
——杨树森《秘书学概论》序言	336
把秘书学的研究推进一步	
——代《秘书自修大学》发刊词	339
拓荒耕耘 意识超前	
——《涉外秘书学》前言	341

II

几易其稿,呕心沥血的《公文写作纲要》序	344
信息研究工作又一硕果	
——《党政机关信息工作手册》序	346
这也是一篇大文章	
——《现代办公室管理大辞典》序	347

争鸣续貂

作者的话	361
答董继超先生	362
附:董继超原文《“双线”规律说略评》	369

群星捧月

作者的话	377
一部有特色的秘书学专著	
——谈《秘书工作》	378
开神州当代秘书学研究之风的人	
——论秘书学家李欣	381
后记	408

秘书平台一百五十讲

作者按:我在 20 世纪 80 年代后半叶到 90 年代初总共讲过一百五十次课,大多是关于秘书工作的。这些讲话、发言、讲课的稿子或记录整理稿一半以上集在这个《灵感集文》里了。

关于当好办公室主任的几点认识

办公室主任、办公厅主任,包括秘书长在内,是一个非常难当的角色,难就难在是个中间环节,是个前沿的角色。是中间环节,又是前沿的角色,看起来是矛盾的,其实它的情况就是这样。下面讲三个问题:一个问题就是重要的位置,难当的角色;第二个问题是抓住重点,带动全盘;第三个问题是关键要带好队伍。

第一个问题,重要的位置,难当的角色。这个问题,在 1990 年 1 月全国党委系统秘书长座谈会的时候,江泽民、乔石、李瑞环同志作了充分的论述,他们讲办公室(办公厅)主任、秘书长的角色很难当,他得协调各方,处于联系上下、沟通左右的枢纽位置,是个很重要的位置。有了各种矛盾,这里得协调;有一些事他们得去办,是左右手的这么一个位置。选调一个办公室主任,得很长的时间,得慎重地一次次酝酿、挑选、考虑、决定,选一个办公室主任非常难。选完以后,又给这个角色增加很多难度,因为这个工作很难。我知道在中央机关有个局,选个局长好几年,确定不下来,也是这么一个角色,可见这个角色的重要。重要在哪里呢?根据江泽民、李鹏、乔石、李瑞环这几位同志的讲话,重要性有三点(也就是办公室的重要性,办公室主任的重要性):第一点,是领导机关、领导人的左右手,就是我们平常说的参谋作

用。通过左右手这个说法,它的重要性就可想而知。一个人的行动,一个人的大量工作是用手来完成的。第二点,它领导的这个单位在各处间的地位是,沟通上下、联系左右的枢纽,就是中间环节。枢纽不光是起到调解处理、综合加工的作用,平日里还要起到沟通上下、联系左右的作用,这个枢纽在这里起到参谋作用。还有一些工作在这里,这个位置非常重要。第三点,我们办公室所处的地位,是个核心要害部门。要害本来就是一个重要部门,这个核心要害,它就是在领导机关内,在领导人员的身边,参与很多重要的活动,知道很多机密,这个位置的一举一动直接影响领导机关的工作,所以它是个核心的要害部门,这是一个很正确的评价。我们讲讲历史,在1930年,一个工作的报告大纲也提到了秘书部门的重要性,那上面讲了两点:第一,是机要总汇,那就是核心要害的意思。第二点,是上下的枢纽,跟我们讲的沟通上下、联系左右的枢纽这个话几乎一样。可见秘书部门、办公室历来都是站在一个很重要的位置,历来都被领导重视。当时在白区工作的党中央也很重视这个部门,周恩来、邓小平同志一直是直接掌握中央秘书处的。1990年我们党的最高领导人的评价符合这种历史的地位。它这样重要,也给办公室主任,给秘书长带来了工作上的难度。讲一个例子,在上海的时候,有六七位副市长,办公室主任、秘书长就得在当中协调工作,达到每个人都满意是很难做得到的,所以他讲了一句话,这个角色很难当。为什么难当呢?归结起来有这么几种情况:第一它是中间环节,作为中间环节,对下面来说,基本上与上面接触,它是沟通上下、联系左右的一个枢纽。上面和下面,领导机关和基层,群众和领导常常由秘书在其中起沟通联系作用,办公室主任就是这一部分人的负责人,他也处在这么一个位置,同时他又是前沿的角色。为什么说是前沿呢?就是对群众来说,他是基层群众,对领导来说,他又直接跟领导协调一些事情,反映一些情况,传达、执行,两边都是在前沿,是第一线。这种情况,有的办公室主任、秘书长形容他们是处在夹缝当中,什么叫夹缝呢?上下是一个夹缝。一个领导人跟另一个领导人,他在当中周旋、协调,这又是一个夹缝,有的时候形容叫婆婆之间,不是一个婆婆,是在婆婆与婆婆之间协调。领导机关和群众

之间又是一个夹缝,在任何场合都是在夹缝中活动。这句话比较符合实际,但语言上不太好听,它确是一个中间环节。还难在它是一个八方的交点,四面八方的交点都交在这个地方,满意得在这,不满意也在这,常常有一些人不满意,因为这是一个枢纽,有一些事情都在这处理了。有一些基层单位,他还不愿意在这解决,他希望到最高一层领导那里去。一个单位有一个单位的高级领导人,县里希望到县长那里去,办公室给挡住了,省里是一级,市里又是一级,到党中央、国务院又是一级。他们最反感的就是给挡住了,给他处理了,但在客观上又不得不这样,不可能一天大量的文件都堆到领导人那里,事实也是不允许的,但是并不见得每个人都理解。前几年我接到一封信,那还是五六十年代给领导同志的一封信,他在信的背面写了几个字,“请秘书老爷不要挡驾”,这个意思就是说这个焦点常常是在这里。所以我也考虑电影、电视剧等有些文艺作品,常常把秘书写得不那么让人满意,其中一个原因是他不理解,另一个原因就是他对这个工作还有点想法,所以说我们做这个工作常常会得罪一些人的,而办公室主任则首当其冲。但是反过来看,这又是说明了它的重要性,所以我们有这样的体会。这几年退到第二线了,往外走的机会多了,和各地的办公室主任、秘书长接触当中常常说到这么一个话题,办公室主任的工作是很难做的,但是做好了它的作用是很大的,它需要的条件和一般的还不一样。有这么一种说法,一位很称职的、很出色的县委书记或者县长,不一定能当好一个称职的办公室主任,各有各的焦点。大家在谈论研究当中感到,当好一个办公室主任,至少要有三大本领,我们说的这个条件很高,但是理想和现实还有一段距离,不过应当这样提出问题,事实上很多的县委办公室主任,市委、省委的办公厅主任确实是具备了这样的条件。哪三种条件呢?第一,黄牛式的干劲。这里包含了埋头苦干的精神,无私奉献的精神,持久的耐性和耐心,还有完全彻底的服务精神。这是一个职业的要求。第二,干练的驾驭局面的能力。这里面包括头脑要清楚,因为办公室的工作是杂乱的,都是些具体的事,事务性很强,头脑要清楚,遇到事情要冷静,情况要了解到了如指掌,至少是一些基本数字要清楚,适应性强,能应变自如。这个要求是不是高了?

我们说不高。因为当个办公室主任,常常遇到开会、发文件、接待来访等各种事务,一有紧急情况,首先就要进入办公室,所以要有驾驭局面的能力。遇事知道怎样处理,工作人员要有这样的素质,办公室主任就更应该有这样的本事。所以我们讲办公室需要三种人才的话,那么办公室主任首先要有很强的办事能力,需要有文字能力。我们今年《秘书工作》杂志第一期,报道了安徽一个县的办公室副主任邵林千的事迹,他就具有无私奉献的精神,是个模范人物,也是个黄牛式的人物,埋头苦干到最后快要退休了,逝世在工作当中。他一生就有两个愿望:一是买一台彩电,一是到武汉还是西安旅游一次,结果还没有到退休就病逝在岗位上,真是老黄牛式的人物。他也是一个文字能力很强的人,报道中讲好多文稿都是他起草的,字写得也很漂亮,给县委当了很长时间的参谋,具有很强的参谋能力。这是我讲的第二点。第三,要有高超的协调能力。协调是一门学问,它与人的各种能力都是成正比的。协调的原则性和灵活性要结合得相当好,该灵活的地方要灵活,该坚持原则的地方一定要坚持原则,方法一定要灵活,处理问题一定要公正,还要有人缘,也就是威信要高一些,艺术感也要强。今天我们不讲怎么协调,就讲办公室主任要有很强的协调能力。为什么,因为它是一个中间环节,它不但协调领导机关跟部门之间的一些问题,协调部门与部门之间的一些问题,而且还要协调领导人之间的一些工作安排,甚至意见分歧,这是一件很不容易的事。有一个当办公室主任的同志,曾和我讲他们的三个局长,其中一个是大革命时期的,资格很老,他们之间为了一个干部问题,意见不一致。他说我得做做他们的思想工作,所以他就一个个地劝,劝来劝去劝了几个月达成了一个一致的意见,就是把这个同志调走。他说这个办公室主任再叫我当我也不当了。所以我想当好一个办公室主任必须有这三种本领或叫三种特长。话又说回来,在我们这个位置,办公室也有它的优势,得天独厚的优势,我讲三点:第一点,了解全局。在一个部门、一个地区只能了解一个方面,而在办公室各方面的情况都能了解,这是一个很难得的优势。第二点,领导对我们是理解的,党和国家对我们是信任的。到这个岗位工作是经过反复斟酌、反复考虑、反复比较才最后确

定的。第三大优势是办公室是个得天独厚的学习场所。一个活的学校,一个实际的学校,是一个成才机会很多的地方。我说的成才不只是驾驭全局的能力,还有其他的学术研究和单项研究的能力,很容易成才。当然这里也有很多酸甜苦辣,待遇低、工作条件艰苦,等等。这个工作是很难,比如大连搞接待工作就是一大累,累是累,但是也为公共关系的建立提供了良好的机会,为自己的地区、自己的单位树立了一个形象,还是很有意义的工作。这个工作还锻炼人,为什么好多领导干部是出身于办公室主任、秘书长,这里有一个客观条件,一是领导了解这个人,最主要是他本身有这个锻炼机会,驾驭全局、了解全局,有优势。不要认为我们这个工作光累,这个地方的确是埋头苦干、无私奉献,要发扬这个传统,需要有一部分人在这做出牺牲,这些人的高尚之处就在这里。

第二个问题是抓住重点,带动全盘。办公室的工作,内容丰富、事务复杂,但办公室工作也是一门科学。最近几年,新兴学科发展很快,有两门学科和我们直接有关系,一门学科叫领导科学,一门学科叫秘书学。我们所做的办公室工作基本上是秘书工作,这两门学科都和我们的工作密切相关,而它们又是社会科学的一个分支。讲到办公室工作,讲到秘书工作,这几年,三中全会以后,特别是80年代以来,有一个重大发展,工作内容大大地开拓了,比如说信息工作,这是从来没有的,而现在作为一个重要的工作,落到了办公室的身上。比如说督促检查,这也落到办公室身上。还有其他的协调工作也加重了,现在有一部分协调工作明明白白地落到办公室的身上。由于工作大量地被拓宽,理论研究也有了长足的发展,对这个问题我们今天就不去多说了,你们今天办班就是一种结合实践的理论研究,这是能够推进实际工作的。比如说有一百多所大学设立了秘书专业或秘书系,我就在有的大学担任兼职的职务。一百多所大学设立秘书专业,这是从来没有的,出的专著在我书架上起码有七八十本,这也是从来没有的。从建国到三中全会这一段时期,可以说真正的公开出版的一本都没有,凤毛麟角。公文写作的文章有那么一点。学术研究多了,在某些方面趋向一致,比如说办公室工作职能的表述就清楚一些,它有两个方面:一

是机关后勤事务；一个是政务服务，这一部分通常被称为秘书工作。政务服务的种类也很丰富，文书处理、会务工作、领导的公务活动、调查研究、信息处理、督促检查、文稿起草、信访等等，这些工作都做好才能当好办公室主任，这里有一个说道，办公室就那么几个人，你不能同时抓这么多工作，你要一项一项地抓，这里你就要注意把握好以下几个方面：

第一，千万不要忽视运转工作。日常工作的运转就是办文、办会、值班以及收发发的事情。这是我们办公室的基础工作。办公室工作的运转，影响到机关工作的运转。它的效率影响到机关的效率，它的效率高，领导机关的效率就高。所以这些工作不要忽视。这些年来我们光讲重点工作，这个有的时候有的部门容易疏忽。有的同志提出：现在你们老讲一些信息、督促检查、公文起草，我们日常文书处理怎么没有人讲？这就不重要了吗？这个反映是有道理的。这个工作不但重要，而且还是第一性的，是基础性的，办文本来就包括在这里，其中包含了运转的功能。

第二，要抓信息调研。要全力抓好这个信息调研，为什么呢？因为信息调研是科学决策的一个重要内容。决策要科学化，信息调研所提供的材料、提供的信息，这是科学领导、科学决策的一个重要内容，而它本身的信息又是决策的重要依据之一，所以这个工作不可忽略。平时领导了解情况，了解全局，看出它的动向、苗头，就从这里看。关键是把质量搞上去。什么是质量呢？就是信息的真实性。信息要真实，要抓住它的价值，还得对路，而且及时，这四个要素一个也不能缺。真实、对路、价值、及时，信息的这四个要素都是必须具备的。真实的信息过了时间不行，真实的信息不对路没有价值也不行，必须对领导决策有参考的作用。办公室主任要抓好信息工作，信息上不去，办公室主任的工作就有一部分没做好。

第三，督促检查也得抓好。因为这个在全国秘书长会议已经明确地确定，这是落在办公厅（室）身上的。江泽民同志清清楚楚地说过，这个工作办公厅要负起责任来。督促检查的性质是什么？它是科学领导的一个组成环节，任何有效的领导没有督促检查就很难有效。督

促检查的作用主要是信息反馈,跟信息工作又联系在一起了。它这种信息反馈主要起这么几个作用:验证决策、修正决策、完善决策、实施决策。决策做出以后要实施,在实施的时候必须要督促检查,督促检查就是要把信息反馈上来,推动它执行,同时便于修正、完善、验证决策。督促检查这一关不可缺少,有人说有组织没有检查,有指示没有检查,就等于开环控制,就是没有控制,放松控制、放松领导。一个决策做了,不去检查不去推行,就不如不做。所以这是很重要的一部分领导工作,交给我们,我们就应该起到检查情况、汇报情况的作用,由领导再次做出决策。

第四,做好协调工作。协调工作是民主领导、科学决策的经常性工作。决策依据信息,信息做依据也得拿出方案,拿出方案就要起草文件,提出措施,提出的措施互相之间要一致,这就要协调,有些事情不能硬性。过去工作比较简单,阶级斗争为纲,就是这样办了,到一定程度要集中。但是,在决策之前不可不互相协调,要听取各种意见。协调的意义是领导工作当中一部分重要工作,交给我们,我们做些辅助或者做一些先期性、预备性的工作,准备工作当中的协调就很多,决策以后也有一些协调。

第五,把公文起草工作做好。关于公文起草工作,可能有的办公室主任说,我们这个工作有研究室,研究室又不在我们办公室,这个没有关系。按说有相当一部分起草工作由办公室负责,即使是研究室担负相当的文字工作,办公室肯定还有文字工作,而研究室本身也是秘书工作。我们讲这个问题是从宏观上来讲的,并不一定针对哪个办公室讲的,今天这个题目讲的是怎样做好办公室主任工作,并不是针对大连的哪一个办公室,我也不了解,涉及的一些情况都是从宏观上说的。写信息也是一个公文,简报也是公文,所以办公室的公文绝不会少的。公文工作是什么?它是一级领导机关决策的载体,信息的载体,办理政事的载体。因此公文工作也十分重要。现在的公文工作、信息工作、督促检查工作,都要强调一个问题,就是避免形式主义,要从实处做起,要改变作风,所以讲信息工作要强调真实性,讲督促检查工作要强调把工作做到实处,其他工作也是这样,讲公文起草的时候

也有这个问题,对这个问题我多说几句。公文工作要做到实处,今天我们不讲公文怎么写,因为公文学要讲起来不是一次、二次能讲完的,而讲注意事项,让办公室主任来掌握还是很有必要的。公文有几个特点,一般说公文都是受命文章,公文不像写小说、写报道,在相当多的情况下是受命而做。第二个特点是多数由集体创作,写公文哪怕是一个简单的通知,也常常是一个人起草,几个人修改以后审批,大的文章就更是这样。它还有一个特点就是政策性非常强,公文的关键在一个“公”字,凡是我们党政企业、社会集团都是为建设有中国特色社会主义来工作的,所以政策是体现党和国家总政策的,有些政策,不是体现总政策,就是直接规定一些具体政策。公文有这么三大特点,多数是受命而作、集体创作、政策性强,因此在起草公文上要注意的这些重要事项。最近,中央办公厅连续开了几个片会,讲的就是克服形式主义,提高工作效率,改变工作作风。在这里我想说一下公文起草过程中应该注意的事项。

1. 内容要切合实际。首先信息要真实,材料要真实,信息真实了,材料真实了,公文的内容才能真实。当然信息真实了,材料真实了,你在写公文的时候没有正确地运用,公文的内容也不会真实。但是这个信息材料真实是公文真实的前提条件,如果信息就是虚假的,后来的公文你怎么写也不会真实,这样就要从基层做起,公文是从基层的情况产生的,做了决策以后又回到基层这里来。毛主席说,我们根本的工作路线是群众路线,从群众中来,经过集中以后又到群众中去。他讲了整个的决策过程,简单的一句话就表述了群众路线,反映了决策的整个过程,起草公文也是这个道理,必须从基层群众当中来,经过集中再到基层群众中去,如果不是这样的公文就是不确实的。忌讳道听途说,更忌讳凭空臆断,想当然是那么回事,坏事常常就坏在这里。

2. 要可行。不但要切实可行,我们讲话时常常把这四个字连在一起,切实还得可行,可行是什么意思呢?这个办法、决策、部署要行得通,而且要有效,只有切合实际才能可行,但是切合实际不一定就可行,这个办法在下面还要行得通,这个道理很简单,你的规定超出了可

能就行不通,比如边境贸易,就一定要规定一个界限,一个多大的范围,如果规定的不合适就不一定可行了。这里强调既要切实又要可行。你写这个文件当然还是当参谋了,还不是决策,但是写这一关也很重要,何况有些公文的行文非常多,公文内容很平常,本来就空空洞洞,再加上逻辑很混乱,语言毛病很多,错别字满天,这样的公文既谈不上切实又谈不上可行,我说的是高层次一点的,如果在文字上很混乱就根本说不清了。我参观过一个部门的公文展览,有一个公文叫做什么条例,一共有两页多一点,错了二十三处,两页多的三号字也不过一千多字,错了二十三处,你这个条例多么必要也没有办法执行了,错的也就太多了。1989年,一个部选了十篇最佳公文登了报,有人就把这十篇最佳公文拿来看看,一看每一篇最佳公文都有很多错误,所以我们平常要更注意这个事。

3. 要少发公文。公文要少,可以不发的公文不发,公文多了并不起作用,公文的作用在于它的质量,不在于它的数量。我们现在有个习惯就是发文越多越好,发出去就不管了,好像发出去就执行了。发出去不一定就执行,发的多,就容易造成前后不一致,哪个好执行就执行哪个,就等于没有公文。我们有一个部一年发了九千多份文件(就不一定记录了),这个不稀奇,有一个市属局一年就发了三千多份文件,一个市的市属局一年就发几千份文件,跟一个部一年发九千份文件是成比例的。文件发了那么多有什么用呢?这几千件文件当中有三五件很适当的发下去就行了。文件越多有时效率越低,文件的效益在于质量不在于数量,这是一个最浅显的真理,文件少了你的工作就少了,本来就忙,你忙一百份文件和一份文件是不可同日而语的。

4. 要写短文章。文章要尽量短一些,短和长这一对矛盾是一个历史的命题,从唐以后,矛盾越来越尖锐。以前造纸术还没有那么普遍,从汉代以后才普遍造纸,汉以前文件都写在竹板上,非常的困难,为什么现在读古文非常难读呢?一个字要顶好多用处,古文有时像电报一样,简得不能再简了。以后印刷术发展了,造纸术发展了,写字也容易了,文章就越来越长了。到了明代,几次公文改革。为了防止文件的长,从朱元璋开始就制定了好多的法令,但是好像这个历史命题

越来越长,到现在还在争论这个问题。谁都说应该短一点,但写起来都想长一点,就像现在的物价一样,这个部门讲这个太贵了,那个太贵了,到他这个公司制定价格时就想定得高一点。写公文也是这个问题,公文长了也是有很多害处,公文多了不好,长了也不好,长了人家不看,没有时间看。公文不像小说、电影,吸引人时不睡觉也看,公文都是办事的,不想看就不看了,没时间看就干别的了,就没有起到作用,所以要尽量的短。前几年有一个文件,写了四五万字,秘书部门说太长了,提出了建议压缩一下,结果压到三四万字,秘书部门说还长,发下去太困难,印发也不好发,浪费很多纸张,主要是看起来很困难,效果很差。有关单位说我这个文件的主要内容已经不能再压了,也只能这个样子了,后来只好这样呈报了,领导也照批了。有关的部门做了一个调查,发下去以后基本上没有动,都放到档案里立卷了,看不看就不知道了。现在讲文山会海,这是一个连锁作用,是一个恶性循环,文件发的多了,下面布置执行就得开会,开会多了就得产生文件,文件又多了,这就成了恶性循环。在现在条件下,办理政事没有文件是不行的,特别是民主决策,要集思广益,没有会议也不行,但是会议和文件都要有个限度,多了就走向了反面,所以会多、文多能造成恶性循环。

5. 写文件要在新意上下工夫。这就是讲质量问题,如果一个文件完全与别的文件相同,这个文件产生不产生就没有什么价值。为什么写不出新意,就是不了解情况,拿不出新的主意,自己掌握的材料很少,文件就没有生机了。焦裕禄说过,吃人家嚼过的馍没味。写文章也是一样,人家已经写了,你再重复也没有味,没有作用,办事也是这样。人的毛病也可能是一种惯性,比如演电影有接连不断地演清宫戏,慈禧太后到处都是。有一个红楼梦演得家喻户晓,很有观众,接着又来一个红楼梦,再来第三个红楼梦,常了就没有人看了。改革开放也有这个问题,有一个山东潍坊的风筝会,成功搞下来了,最近有几个城市也要搞风筝会,到处宣传我们这儿是正宗的,不管谁最早出现,人家已经搞起来了,在中国同时有好几个国际风筝会有必要吗?能成功吗?这是一种失败的方法。我们起草文件也是这样。

讲话稿也是一种公文,不妨把它作为一种参阅性的公文,这里也有一个形式主义问题,在我们大连可能没有,在全国也不是普遍的,但是有这种现象,有会必讲,有讲必稿。我碰到这样一件事,一个市的财政局,它有一个研究室,这个研究室的主任就跟我说过,他们那个局的局长,研究市、省的工作部署,也让他起草一个发言稿。我说第二次呢?因为是个研究会,大家发言以后,局长还要发言,你再写稿也来不及了,他说那我不管。这就碰到问题了,我问你能写出来吗?他说能写出来,因为他比局长行。他不是开玩笑,我问他为什么让你写稿,他说还不是因为懒,写了以后就照这个念,就照这个执行。这实际上是秘书专政,这是一个很不好的现象。首长照念,秘书照写。我说你怎么写,他说反正这些稿都是那么回事,这个稿那个稿搬一块凑到一起换个题目就行了。虽然这样的领导同志是少数的个别的,这实在是一种官风,要么就是无能,要么就是懒惰,这都不好,作为形式主义就更不好了,文山会海就会越来越多。我在东北地区听到这样一个笑话,领导人念稿,不知道念的是什么照念;秘书人员写稿,不知道写的是什么照写,都是糊涂对糊涂。真的假的我不知道,有一次,一位领导念着念着台下交头接耳在说话,他也觉得是不是我这个稿念得不对了,回过头一看,念过去还不知道,下面有声音才知道,还不算很糊涂,他一看这个话不对,“哎,这句话我就不同意”。你不同意念它干什么,是你在发言!下一句话很可能是,“这是秘书起草的”,后面没说出这样的话。有个真事是这样的,领导人的稿子是秘书起草的,到念的时候,他念了几句,“还要念吗?”他连念都不想念了,他把秘书叫上再念,人家只好再听着吧,也不能走呀。念完了以后,等他表示个态度吧,找他还找不到,他走了。后来市委、市政府通报批评了这个人,批评可不是假的。我们搞文件,做领导工作到这个程度,可以说是太不好了。我们办公室主任应当好参谋,在起草文稿上要在反对形式主义,讲究实效上把好这个关。

总之当好一个办公室主任,日常的运转工作不能忽视了,把信息调研、督促检查,把协调、公文等几大工作,有针对性地一个事情一个事情抓好。把这几项工作抓好了,给领导工作的协助也就搞上去了,