

新公文 写作

XINGONGWEN XIEZUO

张 跣 著

 语文出版社

本书得到中国青年政治学院学术著作出版基金资助

XINGONGWEN XIEZUO

新公文 写作

常州大学图书馆
藏书章

信文出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

新公文写作 / 张耽著. — 北京 : 语文出版社, 2012. 9
ISBN 978-7-80241-345-0

I. ①新… II. ①张… III. ①公文-写作 IV. ①H152. 3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第221861号

责任编辑 张夏放
装帧设计 刘姗姗
出 版  语文出版社
地 址 北京市东城区朝阳门内南小街51号 100010
电子信箱 ywbsywp@163.com
排 版 语文出版社照排室
印刷装订 北京鑫海达印刷有限公司
发 行 语文出版社 新华书店经销
规 格 787mm × 1092mm
开 本 1/ 16
印 张 20. 75
字 数 531千字
版 次 2012年9月第1版
印 次 2012年9月第1次印刷
印 数 1- 3,000
定 价 42. 00元

本书如有质量问题请与本社发行部联系  : 010-65251033

目 录

绪论 公文写作的思维与表达

一、文本功能	/3
二、事理逻辑	/7
三、模式思维	/10
四、保龄球效应	/11

第一章 行政公文（一）

第一节 公文概述	/13
第二节 公文格式	/19
第三节 公文处理	/26
第四节 公文语言	/31
第五节 公文主旨	/39
第六节 公文结构	/45

第二章 行政公文（二）

第一节 议案和报告	/56
第二节 请示和批复	/70
第三节 命令、决定和意见	/79
第四节 公告、通告、通知、通报	/91
第五节 函、纪要	/107

第三章 事务文书

第一节 简报	/130
第二节 计划、方案、工作要点	/139
第三节 总结、典型材料	/151



第四节	社会调查报告	/170
第五节	规章制度	/183

第四章 新兴公文

第一节	公示	/198
第二节	述职报告	/204
第三节	舆情信息、舆情分析报告	/210
第四节	政务微博	/228
第五节	申论	/237

第五章 专用文书

第一节	消息	/263
第二节	合同	/287
第三节	起诉状、答辩状	/300
第四节	学术论文	/310

绪论

公文写作的思维与表达

2012年4月16日，中共中央办公厅、国务院办公厅颁发了《关于印发〈党政机关公文处理工作条例〉的通知》(中办发〔2012〕14号)，发布了《党政机关公文处理工作条例》(以下简称《条例》)。《条例》综合并完善了原有的《国家行政机关公文处理办法》(国发〔2000〕23号)、《中国共产党机关公文处理条例》(中办发〔1996〕14号)的内容，实现了党政机关公文的合二为一。《条例》的发布是党政机关的一件大事，对于公文写作的教育与培训来讲，更是一个新的标准与规则的诞生。

然而，在《条例》发布的这半年时间里，笔者不断看到，大量的公文写作(及应用写作)的讲授者和研究者，仍然在以已经废止的《国家行政机关公文处理办法》《中国共产党机关公文处理条例》为标准，开展教学与研究活动。许多人对新的《条例》以及与此配套的《党政机关公文格式》国家标准甚至闻所未闻。公文写作教学与研究同社会实践的脱节由此可见一斑。

公文写作(及应用写作)教学与研究同社会实践的脱节，其实不是什么新鲜的话题。只要随机地走进几节公文写作课堂，或者任意地翻阅几本公文写作教材，我们都会轻松地发现这样一些普遍存在的问题：第一，过于注重公文写作的学科性或者学术性，在相当程度上把应用写作当做一门理论课或者半理论课来对待，对其实践性、操作性特征重视不够；第二，忽视公文写作同国家政策、业务知识、逻辑思维、现代汉语等领域的关联性，把写作课拘泥于一个封闭的系统；第三，教学体例和教材编写形式陈旧，甚至仅仅着眼于格式等形式方面，对不同文体内在的特殊的思维和表达规律揭示不够；第四，教学使用的文献材料形式死板，内容枯燥，无法有效提高学生的学习兴趣；第五，教学的互动性相对较差。



客观地说，造成这些问题的原因是多方面的。一是学科定位问题。公文写作到底是理论课还是实践课，到底应该侧重于认识还是侧重于操作？这个问题常常认识不清，或者认识清楚了但是在实践中很难落实。二是学科的综合性问题。公文写作涉及管理学、政策学、逻辑学、语言学等学科以及纷繁复杂的专业知识，牵一发而动全身，要想深入浅出，生动活泼，确实不易。三是教师的学科背景。毋庸讳言，现在高校中的大部分写作课老师都是从别的专业转过来的，很多人对此兴趣并不高。更重要的是，大部分写作教师都是从学校到学校，自身没有任何公文写作的实践经验。

本书是我本人多年写作实践和教学活动的产物。在进入高校任教之前，我曾经在党政机关从事秘书工作、在事业单位从事管理工作，也曾经多年从业于文化传媒企业，任职中高层管理人员；进入高校之后，除了担负校内本科生课程，我还多次为国家体育总局、中共中央编译局、中国民航局等党政机关，中国石油、国家核电、国航股份、北京电力、新华人寿、中国法学会、北京市志愿者协会等企事业单位、社团组织进行公文写作专题讲座。

由于篇幅和体例的限制，诸如“角色体验”“思维训练”以及写作实践等课堂教学中的很多材料和特点无法直接在本书中得到反映，但本书还是尽可能地在思维与表达方面突出特色——这也是我几年来一直强调并努力有所成就的方面。体现在本书中，主要有以下几个方面：

第一，增加“逻辑结构”，既承继了“概述——特点——类型——格式与写法”的一般写法，又力争揭示不同文种的内在逻辑特点；

第二，增加“范文分析”，像分析一首诗一样来分析公文，力求真正对学生在应用写作的思维和表达方面有所帮助，而不是只罗列例文或者只关注格式；

第三，增加“悦读”，即风趣、幽默的和教材正文相关的材料，提高学生的学习兴趣；

第四，增加“小贴士”，注重实用性的提示，拓展知识宽度，丰富表达形式；

第五，在文种和材料选择上，增建新文种，选择新材料，提高教材和时代发展之间的联系。

思维能力和表达技巧是本书关注的重点，在各个章节均有不同形式的体现。在绪论部分，则对“文本功能”“事理逻辑”“模式思维”三个重要的问题略加概括和梳理，最后再谈谈公文写作的“保龄球效应”。

一、文本功能

文本功能是指文本的用意和目的。语言学领域对文本功能的研究至少可以回溯到 20 世纪 20 年代的布拉格语言学会，其重要人物马泰修斯（Vilem Mathesius）、比勒（Karl Bühler）、雅克布逊（Roman Jakobson）都曾经从不同角度探讨过文本功能，并提出自己的分类原则。当代英国语言学家韩礼德（M. A. K. Halliday）在《功能语法导论》中提出的“元功能（metafunctional）”思想则被认为是有关文本功能最完备的理论表述之一。

韩礼德所谓的“元功能”，实际上就是在千变万化的、具体的语言实践的基础上，经过概括和归纳提炼出来的有限的、抽象的、理论的语言功能。元功能理论包括三个方面：“概念功能（ideational）”“人际功能（interpersonal）”和“语篇（textual）功能”，其中“概念功能”国内的语言学界往往称之为“知行功能”。

悦读：“意思”的意思

阿呆给领导送红包。

领导：这什么意思？

阿呆：没什么意思，意思意思。

领导：你这就不够意思了。

阿呆：小意思。

领导：你真有意思。

阿呆：其实没别的意思。

领导：那我就不好意思了。

阿呆：是我不好意思。

语境，指口语和书面语存在的环境。按照韩礼德的语境理论，语境分为语言语境和非语言语境，其中语言语境分为篇内语境和篇际语境，非语言语境分为情景语境和文化语境。想想看，如何从语境和功能的角度分析这个小故事中的每个“意思”的意思？

一般而言，知行功能是文本的最主要功能，它指的是文本中心内容或主题所体现的功能，通常包括“知”与“行”两个方面，其中“知”告诉人们某种情况、知识或问题，“行”告诉人们可以做什么和不可以做什么；人际功能是特定写作场合中信息的发布者、接受者和传播者等主体之间角色关系的表现，其作用在于引导读者从特定的社会角色关系去正确把握和理解文本的主要内容；语篇功能则是指文本语言的组织和安排功能。

在应用写作领域，元功能理论重要的认识论意义在于，知行功能是文本最重要的、但不是唯一的功能，人际功能和语篇功能在文本的信息传递过程中同样起着重要的意义。因此，对文本的功能分析，必须结合具体的语境，从知行功能、人际功能、语篇功能三个方面作出全面的分析。下面我们通过一个实例，对三大元功能略作分析。

关于暖气问题致××地产总裁××先生函信

尊敬的××地产总裁、区人大代表××先生，
并市人大代表、××社区书记××女士，
社区居委会主任××女士：

我是×××。冒昧地给你写信是因为我们之间有着双重关系。从商业的角度，我是××地产的客户，是你所领导的××地产开发的××小区业主；从政治的角度，我是你所在的人大代表选举××选区的选民。

我要向你反映的是关于我所购买并居住的××小区××室暖气不热的问题。这个问题对贵公司来讲算不上有多困难，但困扰了我五年之久。

具体情况如下：

1. 自2003年12月办理入住手续以来，在连续多个供暖季的绝大部分时间中，我所购买和居住的××小区××室的室内温度低于国家最低标准。

2. 本人先后数十次以口头的方式向物业公司反映此问题，物业公司多次采取管道清洗等方式进行维修，但室内温度仍然没有得到提升。

3. 在本人经过多次口头和书面方式向物业公司和开发商反映此问题以后，2005年元月，开发商客服部门委托物业工程部为我们更换了体积较大的暖气片，依然没有效果。

4. 本人多方咨询相关技术人员和业内专家，普遍认为暖气不热的原因应该属于循环问题。

5. 2008年春节前,在新上任的物管中心总经理的提议下,物业公司工程部在暖气管井部分采取了临时措施(加装循环泵),室内温度有所改善,但仍然只是在16度上下,甚至常常会低于16度。

6. 2008年9月,开发商表示,暖气设备保修期已过,我没在保修期内及时反映问题,责任须由我自己承担。在我出示当年反映问题的书面资料后,开发商同意彻底进行维修。

7. 2008年10月,开发商又表示,因为与该楼的承建单位建五公司的保修合同期限已过,所以建五公司不能维修,所以我的暖气无法维修。

我很疑惑的是:为什么建五不能维修,我的暖气就无法维修了,难道天底下只有建五公司会修理暖气设备?为什么我从2004年底就不断反映的问题,一直拖到今天还不能解决?早在我于2005年1月25日《关于室内温度问题再致××物业公司和××房地产开发公司》的信中,就曾经提醒“供暖设备保修期即将结束”,为什么就不能引起足够的重视,一直拖到问题越来越复杂呢?为什么总是拖拖拉拉,或者小修小补,而不能彻底解决问题呢?

关于有人声称的国家规定的16度标准的问题,我也需要解释一下:首先,在天气晴好、温度不算很低的情况下,我家的室温确实能达到16度以上,但在夜间或室外温度很低的情况下,室内温度常常低于16度的国家最低标准,也就是说,室温实际并不达标。其次,16度是国家规定的最低温度,这是一个法律的底线。把追求卓越作为座右铭,这是高贵者的品质;把不违法作为自己的最高行为标准,这是无赖者的道德。人如此,企业亦如此。一句话,于理于情,我所提的问题都应该有一个圆满的解决。

我本人积极参与社区各项活动,为小区建设出谋划策,对物业和开发商存在的问题也一直持一种友好、建设性的态度。2005年春节前我本人还发起并组织小区邻居为小区的保安和保洁人员义务照相。我不是一个贪图小便宜的人,也不是一个无事生非的人。我曾经和开发公司项目一部的领导、朝阳区的领导在不同的场合探讨过小区建设的问题;在××总裁你当选区人大代表之后和社区选民的沟通会上,我也曾和你当面交流。但是,我从来只是谈社区的事情,谈公共事务,从来不提个人房屋存在的问题。因为我一直相信,这么一个个人的问题没有必要“越级反映”,没有必要劳您大驾。但是,这么多年过去了,事情不但不能得到解决,反而变得越来越复杂。

××地产是我尊敬的地产公司,××总裁你本人也是我非常尊重的



企业家。在你和选民的沟通会上，你的诚恳、坦率、为民服务的责任心和事业心，也是有目共睹的。企业的业绩来自客户，人民代表的荣誉来自百姓。水能载舟，也能覆舟。不管是依你的企业总裁身份，还是人大代表身份，我都恳请你能过问并责令地产公司彻底解决这个问题。如若因此耽误了你的时间，谨表歉意，我也实属无奈之举。毕竟，我希望能以友好的方式解决问题。零和游戏或者过激行为是谁都不愿意看到的。

我的联系电话：1391234××××。

此致

×××

2009年1月12日

这是一封投诉信。它的优点就在于协调处理了知行功能、人际功能和语篇功能之间的关系，使三大功能相得益彰并得以综合性发挥。

就知行功能而言，在这封信中它体现为两点，一是告知情况，二是解决问题。“告知情况”分为几个方面，（1）暖气问题困扰五年之久，因此必须解决；（2）已经采取的各种措施作用有限，因此不能再采取这一类措施，问题必须从根本上彻底解决；（3）问题发展到了死胡同，不投诉没有别的办法；（4）如若投诉仍不能彻底解决问题则不得不采取过激行为。“解决问题”分为两个层次，（1）要求总裁过问并彻底解决问题；（2）避免打官司解决问题，因为官司根本打不赢，打不赢官司的根本原因在于16度的国家标准。

就人际功能而言，在这封信中它体现为三点。首先，开头部分就从商业和政治两个角度确定了基本的人际关系，使对方没有任何推脱的借口；其次，在后半部分进一步强化人际关系，先强调“我是个好人”，再强调“你也是个好人”，从而促成“用好人的方式解决问题”这样一个目的。最后，但是更重要的，关于“如何看待16度标准”的问题，事实上也是从人际关系的角度展开论证的，这就使得问题的解决可以摆脱国家标准过低带来的困扰，并且把“法律上的劣势”变成了“情理上的优势”。另外，把此信同时发送给社区书记和主任，也是利用人际功能在增加投诉信的影响力。

就语篇功能而言，这封投诉信体现出两个特点，一是留有余地，二是绵里藏针。留有余地主要体现在对室温情况的叙述上，既要把问题说足，朝有利于自己的方面讲，又要避免因为话说得太满或者轻易下结论而使自己被对方抓住把柄；绵里藏针主要体现在进行理论和提出要求的时候，既要充分阐明理由、

表达情绪，又不能给人强人所难、蛮不讲理的印象，礼节周到、用词严谨、话里有话，避免激怒对方，反而有利于问题解决。

通过这封投诉信，我们也可以看到应用写作的基本思维模式就在于“设身处地，换位思考，自问自答，查缺补漏”，把预先能想到的问题想足，把对方可能提出的问题和可能做出的反应想足，并在写作过程中以恰当的方式加以体现。换句话说就是，以对知行功能、人际功能和语篇功能的深入分析为基础，“用自己的笔堵对方的嘴”。

这一点，在公文写作中表现得更为突出。事实上，无论是决定还是请示，无论是通知还是意见，无论是行政公文，还是事务文书，各种各样的公文共同的功能模式就是，它不仅是自言自语，而且是回答问题。公文写作的过程实际上也是一个在具体的语境当中，公文的草拟方和公文的受理方相互对话的过程。

二、事理逻辑

“怎样把一头大象放进冰箱里？”

“答案是：打开冰箱门、把大象放进去、关上冰箱门。”

这个据称是世界知名咨询公司麦肯锡面试应聘者的问题，后来因为被赵本山编进了小品而家喻户晓，也成为“脑筋急转弯”或者“大忽悠”的经典问题。事实上，人们在为此恍然大悟或者哈哈大笑的同时，忽视了一个基本的问题，即“事理逻辑”的问题。

要解决“怎样把一头大象放进冰箱里”这个问题，必须经过“打开冰箱门、把大象放进去、关上冰箱门”这样三个环节。这三个环节是基本的、普遍的、第一个层面的问题；而至于人们百思不得其解的“大象那么大，冰箱那么小，一头大象怎么能够放得下”的问题，其实属于下一个层次的问题，而至于“把冰箱做到多大”或者“把大象怎么弄小”的问题更是下下一个层次的问题。从这个角度来看，“怎样把一头大象放进冰箱里”之所以难倒了很多，或者说大家对答案很不以为然，最根本的原因在于，我们在日常生活和工作中，常常把不同方面、不同层次的问题混在一起，“黄狗吃天，无从下口”。

事理逻辑，是事物本身固有的、内在的逻辑关系。体现在公文写作中，它是指公务活动和认识活动本身固有的、内在的逻辑关系。在公文中，事理逻辑则表现为内在结构形式即逻辑结构形式。

从公务活动的角度，任何公务活动都有其第一层面的基本要素，这些要素构成了一定的逻辑关系；从公文的角度，任何文种都有其第一层面的基本要素，这些要素之间的逻辑关系构成了公文的内在结构形式。

比如说，一个会议一定有会议的时间、地点、主题和参会人员，那么一个会议通知就必然体现这些要素及其之间的关系。

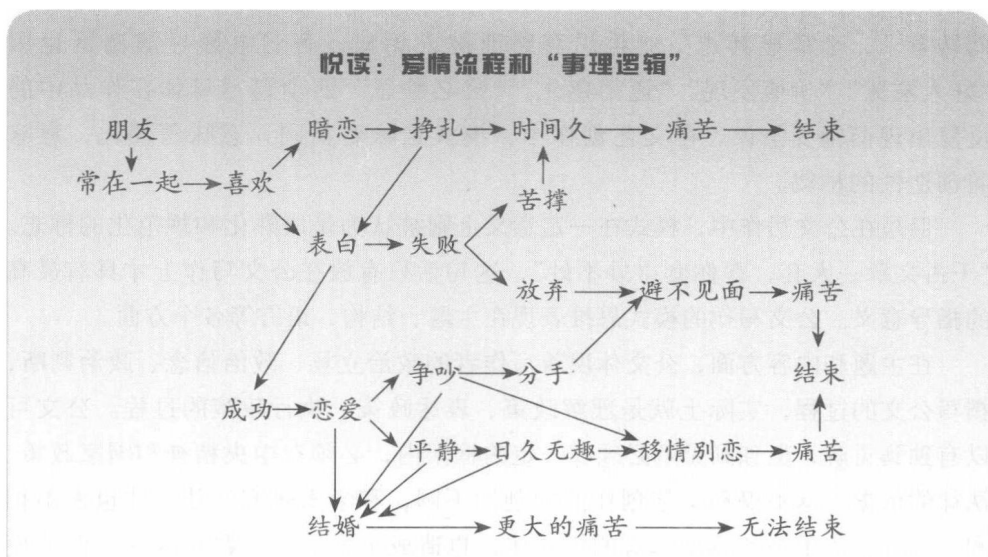
又比如，涉及资金问题，就一定会涉及资金的来源问题、资金的日常管理问题、资金的支出制度问题、资金的保值增值问题等几个方面，这几个方面共同构成问题的第一层面；而资金的来源又可能涉及财政来源、税收优惠、社会赞助和企业自筹等几个方面的问题，这几个方面共同构成第二层面的问题；第一层面的各个方面构成了公文的第一层结构形式，第二层面的各个方面构成了每一个第一层面问题的结构形式，第一层面和第二层面显示出明确的层次性并形成了一定的逻辑关系，各个层面的不同方面之间显示出明确的并列性并形成了一定的逻辑关系。这些方面、层面、并列性、层次性、逻辑关系都必然会反映到公文当中，也就是说，公文当中的结构和逻辑关系不取决于写作者，而取决于公务活动本身。

同样的道理，在一则事故报告中，必然会有事故情况、救援情况、事故原因、性质判断、采取的措施这么几个方面。这几个方面的逻辑关系和在报告中的顺序，都是事情本身所内在决定的，无论是什么人只要是写事故报告都必须这么来写。具体到每一个方面，同样有其内在的规定性，比如，事故情况必然包括人员伤亡情况、直接财产损失情况、间接损失情况，事故原因又必然要包括直接原因（偶然原因）和间接原因（深层次原因，包括作风原因、制度原因、文化原因等）。这些事理逻辑搞清楚了，一篇事故报告的基本内容和逻辑结构也就搞清楚了。

所以，事理逻辑是公务活动本身的内在规定性，也是公文结构的内在要求，它要求我们在公文写作动笔之前就能合理分解事物的不同方面和不同层面，分析不同方面、不同层面之间的逻辑关系，结合文种特点决定取舍和详略。

有献不死之药于荆王者，谒者操以入。中射之士问曰：“可食乎？”曰：“可。”因夺而食之。王怒，使人杀中射之士。中射之士使人说王曰：“臣问谒者，谒者曰可食，臣故食之。是臣无罪，而罪在谒者也。且客献不死之药，臣食之而王杀臣，是死药也，是客欺王也。王杀无罪之臣，而明人之欺王，不如释臣。”王乃不杀。

这是《战国策》中的一则故事。中射之上能够侥幸活命的原因，除了利用了“可食”的歧义之外，更重要的是，他早就预见到自己行为可能产生的危险后果，并预先设计了一套精妙的开脱罪责的辩辞：我吃了“不死之药”，国王如果杀我，那说明“不死之药”是“死药”；国王上当受骗却杀害无罪之臣，错在国王；国王当然不想让他自己犯的错误传得沸沸扬扬，所以也就杀不了我。如果“不死之药”真的是让人不死的话，吃了它也没有什么关系，反正死不了，“脖子长在这儿呢，要杀要砍随您便啊”。显然，中射之士利用了“不死之药”的虚假性，把“不死之药”和“罪该万死”之间的内在的逻辑矛盾凸显出来，从而躲过一劫。这也可以看做事理逻辑的一个典型案例，不过这个案例是一个反面的案例。



这幅《爱情发展流程图》自然是玩笑之作，尤其是它的悲观情绪必须予以否定。但是，它如此清晰地勾勒出爱情婚姻的内在“流程”，是值得我们学习的。厘清事物的内在线索，勾画事物发展的内在逻辑结构（即“事理逻辑”），这是我们分析和解决问题最简单、最有效的途径，但也是常常被忽略的途径，因为我们往往是把不同层次、不同方面的东西混在一起，眉毛胡子一把抓。

公文写作也是如此，尽管它的外在结构千变万化，但公务活动中的每一个活动和事物，都有其内在的事理逻辑。抓住了事理逻辑，问题迎刃而解，公文写作自然也就不在话下了。

三、模式思维

从前面关于文本功能和事理逻辑的部分我们可以看到，公文思维具有一定的模式性。模式思维是公文思维的一个重要特征。模式性并不必然和创造性对立，它是一定框架和结构内的创造性。当然，这也可以理解为创造性相对较弱。

文艺创作强调的是独创性。从人物形象到主题思想，从故事情节到结构形态，从构思到表现，从手法到语言，文学创作强调的都是独创性。所谓独创性，简单地说就是两个方面，一不重复别人，二不重复自己。著名小说家叶蔚林的小说《在没有航标的河流上》就是因为与契诃夫的小说《草原》大段大段的雷同而被人指控“抄袭”，著名散文家杨朔就是因为“开头设悬念，中间转弯子，卒章显其志”的构思套路而被人诟病，著名电影导演谢晋也因“好人蒙冤”“价值发现”“道德感化”“善必胜恶”四项道德母体在作品中的反复出现而饱受争议。在文艺创作中，模式意味着雷同，意味着僵化，意味着创造性的枯竭。

但是在公文写作中，模式在一定意义上则被认为是成熟化和规范化的标志。“千古文章一大套，看你套得妙不妙”，这句话只有放在公文写作上才具有最高的指导意义。公文写作的模式思维表现在主题、结构、语言等各个方面。

在主题和内容方面，公文体现着写作者的政治立场、政治信念、政治判断，撰写公文的过程，实际上就是理解政策、表达政策、执行政策的过程。公文可以有独到见解，但独到见解必须在一定的框架内，必须有中央精神和国家政策、法律的依据。这不仅和文艺创作的独创性不同，和学术研究的独立性也大不相同。另外，由于公务活动本身的模式化，也造成了公文在主题和内容方面的模式思维。

在结构方面，公文的模式化特点表现得更为明显，这也是由前面所讲的事理逻辑所决定的，既包括事物本身的事理逻辑，也包括文种本身的事理逻辑。从外在结构上讲，公文总是包括开头、主体、结尾三大部分，开头部分往往写明根据、目的和意义，主体部分常常叙述基本事实、分析性质和意义，或者提出措施、要求，结尾部分通常有模式化的结束语。从内在结构上讲，不同文种具有特定的模式化的结构方式，比如，不论何种类型的请示、不论该请示的篇幅长短，请示的内在逻辑总是表现为“由理及事”的过程；又如，问题式情况报告在总体结构上总是表现为以“情”“因”“策”为内在发展线索的递进式结构，专题式情况报告在总体结构上总是表现出一种“由事入理”的递进式结构，

综合式情况报告在整体上是一种并列式结构，每个部分内部则又呈现由“总说”到“分说”的关系。

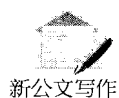
在语言和表达方面，公文的模式性既体现在表达方式和语言风格上，也体现在具体的模式化词语、语句上。公文的基本表达方式是叙述、说明，议论用得不多，描写和抒情更是基本不用。公文的基本语言风格就是庄重，具体体现为平实性、准确性、精练性、严密性、程式性。其中的程式性，就是指公文语言有定型的风格和约定俗成的套路。公文语言的套路既体现在它有特殊的称谓用语、经办用语、引叙用语、期请用语、征询用语、回复用语、结构用语、专业用语、模糊语，也体现在它大量应用偶数音节词语，较多使用对偶句和排比句，较多使用介词结构，还体现在公文中有大量的模式化的语句，比如“现将有关情况报告如下”“特此报告”“现就……问题作出如下决定”“妥否，请批示”“以上请示如无不妥，请批转各地区、各部门研究执行”等等。公文语言和表达方面的模式性是在公务活动中自然形成的，它实际上是模式思维在语言上的表现。

四、保龄球效应

保龄球投掷对象是 10 个瓶子，你如果每次砸倒 9 个瓶子，最终得分 90 分；而你如果每次能砸倒 10 个瓶子，最终得分 240 分。社会记分规则也是这样：只要你比别人稍微优秀一点，能再多坚持一会，就赢得更多机会。这种机会叠加就是人生效应的逐级放大，最终造成人与人之间的巨大落差。这就是“保龄球效应”。

公文写作体现的是写作者的综合能力。综合能力最基本的要求是要做到“能发现，善归纳”“能分析，善综合”“能比较，善鉴别”“能抽象，善概括”。要达到这些要求，必须在三个方面下工夫，即一般知识的储备、思想方法的修炼、技能技巧的培养。事实上，就公文写作而言，大部分公文写作者在这三个方面本来差距并不大，但日积月累，随着写作次数的增加，“差不多先生”悄悄附体，差距逐渐拉开，“保龄球效应”则日益明显。这其中固然有各种各样的原因，但是，对文章修改是否足够重视则是其中一个非常重要的原因。

“学习的最好方法是思考，思考的最好方法是写作，写作的最好方法是修改，修改的最好方法是修改三遍。”修改不仅是初稿完成后的最后一道工序，它贯穿于整个写作过程。在酝酿构思阶段，修改是指在中心确立、题材选择、提



纲草拟等方面的反复思考；在动笔写作阶段，修改是在事理推断、段落衔接、句式构造、词语选择等方面的精心推敲；在初稿完成阶段，不仅要字斟句酌，还要重新通盘考量材料取舍、层次安排、结构组织、中心表达是否优化。可以说，反复修改就是公文写作中的第 10 个瓶子，造成人与人的差距、文与文的差距的根本原因，大概就在这个地方吧。