

认识 实践 体会

——从事讲话稿写作的若干问题

杨芳洲 著

煤炭工业出版社

认识 实践 体会

——从事讲话稿写作的若干问题

杨芳洲 著

煤炭工业出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

认识 实践 体会：从事讲话稿写作的若干问题/
杨芳洲著. —北京：煤炭工业出版社，2008. 3
ISBN 978 - 7 - 5020 - 3226 - 5

I. 认… II. 杨… III. 领导 - 演讲 - 写作
IV. H152. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 173840 号

煤炭工业出版社 出版
(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)
网址: www.cciph.com.cn
煤炭工业出版社印刷厂 印刷
新华书店北京发行所 发行

*

开本 $850\text{mm} \times 1168\text{mm}^{1/32}$ 印张 $7^{1/4}$
字数 139 千字 印数 1—1,300
2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷
社内编号 6027 定价 22.00 元

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，本社负责调换

前言

讲话，除口头讲话外，一般包括写作讲话稿和实施讲话两个过程。也就是说，在内容确定的情况下，讲话讲得成功与否、效果好坏，取决于两个方面：一是讲话人“讲”的水平，另一个是讲话稿“写”的水平。从一定意义上说，讲话稿写得好，这个讲话就成功了一半甚至大半。为此，讲话者在讲话之前都非常重视讲话稿的起草。尤其是领导讲话。

秘书作为领导的参谋和助手，很重要的一项职责，就是帮助领导起草讲话文稿。虽然我们提倡领导人自己动手写讲话稿，但实际上由于领导同志工作繁忙，很多时候不能直接动笔，需要身边的工作人员代劳。

领导讲话作为一种常见的和重要的公务行为与领导手段，在推动社会进步中发挥的作用越来越重要，但论述领导讲话稿怎么写却是比较困难的。因为具体工作中所遇到的问题是各

式各样的，所以，只有直接从事领导讲话稿写作的人才比较有发言权。最起码，常写领导讲话稿的人，对这一工作经历多，体会深。

本人从事办公室工作多年，大量精力用于领导讲话稿的写作。从时间和总量来看，应该有一定的基础。而且，每次写作，不论成功与否，总会遇到一些疑难问题。我感受最深的是：写其他文章，如文学作品，总会有些令人叫绝的地方，即使是公文也会有“挑不出毛病”的时候，而领导讲话稿永远都可以找出不足来。由此我认为，领导讲话稿确是一种有特殊难度、特殊要求的特殊文章。

我在每承担一次讲话稿的写作任务时，心中都有不小的压力。同时，每当写出一篇比较大型的领导讲话稿，特别是领导满意的讲话稿时，总有一种想把自己的感受写下来的激情，更有一种想要找出这种特殊文章的特殊性，找出写好它所必须掌握的要领，以减轻自己以后写作压力的冲动。这虽然近乎一种奢望，但我想，和我承担着同样任务，承受着同样压力的同行们，也许都会有这种感受。

故此，现将自己在实际写作中的体会、思考和学习收获做一些总结和整理，虽则粗浅，

也许能为承担同样任务的同志提供一些参考，
为研究领导讲话稿写作的同志提供一点素材。
对于经常起草领导讲话稿并有意于发表见解的
同志，如能起到抛砖引玉之作用，引发高见，
仁者见仁，智者见智，则更为笔者所企盼。

作 者

2008 年 3 月

目次

第一章	追本溯源 感知使命	1
	——目的性问题	
第二章	高屋建瓴 把握角色	6
	——制高点问题	
第三章	发挥潜质 争取主动	15
	——自主性问题	
第四章	与时俱进 因情制宜	21
	——适应性问题	
第五章	取精撮要 提要钩玄	31
	——观点问题	
第六章	探幽发微 上下求索	38
	——意图问题	
第七章	对焦定调 树旗立标	46
	——立意问题	
第八章	慧眼识材 点石成金	57
	——选材问题	

第九章	定体则无 大体须有	68
	——结构问题	
第十章	彩线穿珠 快速勾绘	93
	——起草问题	
第十一章	绕道迂回 曲径通幽	101
	——破“卡”问题	
第十二章	无有他奇 只是恰好	120
	——文笔问题	
第十三章	大路通天 各走半边	145
	——犯避问题	
第十四章	精言正意 妙手改章	157
	——修改问题	
第十五章	广集勤理 博观约取	187
	——积累问题	
第十六章	退而结网 厚积薄发	198
	——能力问题	
结语		216

第一章

追本溯源 感知使命

——目的性问题

讲话稿也是一种文章体裁。文章是人们表达思想感情、从事工作和社会生活的重要工具。作为领导讲话，不仅是一种工具，更是围绕公务和集体活动而实施的领导行为，是一种实用的、有效的、重要的领导手段。这是领导讲话稿与一般性文章的不同之处和最大区别。

所谓领导，从字面上说，就是统御、率领、指挥和引导。“领导讲话”是一个动词，也是一个名词。作为动词，表示领导者参与公务活动的一种方式；作为名词，从广义讲，应包括领导在各种场合、出于各种需要所作的各种讲话。从狭义讲，指领导人为了实施领导行为，作出指示性、指导性发言时所使用的具体文稿，即我们常说的“会议讲话”或“讲话材料”。这其实是领导讲话的本意。

讲话作动词时，它所表示的行为是一种公务行为。





同时它又不是一般的公务行为，而是公务行为中的一种领导行为。因为这种行为都是领导对下属实施的，行为的基本功能也体现于对公务或集体活动的指导。“讲话”本身就是一种领导行为，其基本目的就在于指导工作，具有典型的领导与指导、宣传与教育作用。

领导讲话稿不同于一般公文之处在于：一般公文是写给人“看”的，而领导讲话则是讲给人“听”的，是通过听觉把一定的信息传入人的大脑，以求影响人的行为，发挥公文的作用。用领导讲话指导工作，比制发文件具有更强的应急性和便捷性，处理程序也相对简单，一般经过交拟、起草、定稿、缮印、开会几个环节，即可进入发挥作用的阶段，所以，它更适合于处理急迫的问题。讲话一经发表，就要对现实工作和组织产生影响。这也是领导讲话之所以在领导活动中越来越重要的原因。

领导讲话是人类最早的文化形式。可以想象，在人类文明初始之时，没有文字，没有其他传媒，人们为了组织、号召大家一道去干什么（打猎、打仗），发出一个奇怪的声音，一个手势，一个动作，就可以算得上现在意义上的领导讲话。从这个意义上说，领导讲话的历史要比其他文字材料早过不知多少年代。到后来有了文字记录，就有了重要讲话的史料，但这一古老的痕迹总是很明显。



不妨感受一下历史。

商汤建立商朝，最早的国都在亳（今河南商丘）。后为了躲避外族的骚扰，找水草丰盛之地更好地发展畜牧业，多次迁都。盘庚时期，为了改变社会不安定的局面，决定再次迁都。当时大多数贵族贪图安逸，不愿意迁都。盘庚不得不对其臣民进行说服教育。他把大家召集起来，向大家讲明搬迁的意义，表明自己的态度和决心，并提出要求。《尚书·盘庚》中记述了盘庚迁都时的几次讲话。其中“若网在纲，有条而不紊，”就是要求军民应服从他的命令，有秩序、守纪律地进行搬迁。

《史记》中记述帝王将相的讲话不少。如：夏后帝启出兵讨伐扈氏时对三军将帅的讲话；武王伐纣，在商郊牧野的誓师讲话，通过揭纣王无道，借称上天旨意，阐明胜利的必然性、胜利所能带来的好处，以及不用命作战会给自身带来的恶果，从多角度激发将士作战的勇气和必胜的信心，很具有鼓动性。《史记·陈涉世家》中记述陈胜、吴广起义时对属下的动员讲话：“公等遇雨，皆已失期，失期当斩。藉第令毋斩，而戍死者固十六七。且壮士不死即已，死即举大名耳。王侯将相宁有种乎。”这段话，先从死路一条的形势分析，激发大家起义情绪，接着从生死观的角度进一步鼓励大家起义的情绪，效果很好，最后使得“徒属皆曰：‘敬受命’”。

从这些资料中，不难看出领导讲话的用途和用意。



从古到今，从古文到文言文、白话文，文体、文风变化很大，对于其功能也有了多种多样的解释，但都离不开讲话的目的性、实用性。这一点，是永远值得把握和必须牢记的。不注重目的，不讲求效果的讲话从古到今都是没有用的。至于时下一些缺乏目的性的领导讲话，有些是出于应付某种场合的需要，有些是把一些报告性的内容变为领导讲话。这从本质上说已不属于历史意义上的领导讲话，而是变成了另外的文种。

这就是说，在起草讲话稿时，首先要明确讲话稿的功用，牢记讲话稿是干什么用的，讲话的基本目的是什么，希望听众听后产生怎样的效果等等。这样先找准一个航标。写的时候牢牢把握这个目标，紧紧围绕这个目标，念念不离心，处处有遵循，不为杂念所扰，不为冗节所困，使起草的各个环节在这一目标的导航和约束下，向正确的方向和最终目的进发。这应该是一个重要的认识前提。

做到这一点也是不容易的。事实上，我们在写领导讲话稿之前，往往考虑更多的是怎样完成领导交办的任务，想的是写出后领导会怎么评价。这显然是一个思考的误区。

有这样一则故事：有一次，某国的科学家们接受了一项任务——改善反敌潜艇的防卫力量和手段，提高击沉敌潜艇的命中率。在讨论这项任务时，突然有人提出



第一章

追本溯源

感知使命



了一个看来很荒谬的问题：“为什么要击沉敌人的潜艇呢？”有人告诉说：“因为敌潜艇妨碍军用物资的运输。假如敌潜艇不击沉运输船，那就不费这个脑筋了。”于是科学家们说：“这么说来，目的在于军用物资的运输了？那好，我们就来研究这个问题吧。”经过研究，科学家们提出了一整套措施，如缩短运输距离，经常变换运输航向，加强对运输船的伪装和防卫等等，其中也包括与潜艇作战的措施，从而圆满地完成了这一任务。

这件事的启发意义在于，只有把思考引向目的，才能更好和更全面地解决问题。有许多时候，人们并不清楚，或者是忘记了自己究竟想干什么、目的是什么，从而导致工作走弯路。因此，应该牢记一个简单而普通的道理：学会把思考引向最终目的。走出误区才能顺利向前。

第二章

高屋建瓴 把握角色 ——制高点问题

领导者是谋事者。谋事者思维必然要高于干事者。因此，写领导讲话稿必须要有“领导”思考问题的高度、深度和角度，要有“领导”眼光、“领导”魄力，达到“领导”水平，体现出“领导”属性。这是写好领导讲话稿的制高点。

一、领导讲话所具有的属性

（一）权威性

领导讲话从反映特定的政治观点、代表大多数人利益来说，是有一定的政治意义的。从指导工作和“讲”者与“听”者之间客观上存在一定的“位差”来讲，是具有权威作用的。领导讲话的统帅性和权威性，表现



在组织法定权和个人影响力。讲话是领导干部的权力和职责，是受各方面支持的权力。因此，秘书虽然在把握讲话用意、把握方向上往往与领导思维有差距，但一定要有统率意识和指示意识，要立足于写出的讲话稿有一定的影响力和号召力，有决策者、指挥者的气度风范，否则，就不能写出好的领导讲话稿。

（二）指导性

领导讲话伴随着公务或集体活动的产生而产生，是公务活动中一种重要的领导行为，其目的是为了指导公务或集体活动的开展，功用在于引导受话者按照正确的方向去选择行为方式，完成一定的任务，达到一定的目标。领导讲话是一种面对面的领导行为，可以面对面地把问题说得更具体、更详细、更清楚，因而具有较强的直接指导性。讲话的指导性还在于领导思维要远远胜于一般群众，不能落后于普通群众。讲话提出来所要研究和解决的问题，不是随便从哪里一抓就能抓到的，而是在大量调查研究的基础上，根据事物发展的内在联系，结合本地区、本部门实际情况，有针对性地选择对工作开展影响较大的关键问题。提出问题本身，就是为人们揭示了事物发展的主要矛盾或矛盾的主要方面，就是指明了工作中应该抓住的关键环节和主攻点。对提出的问题进行去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的分析综合，明其事理，揭其实质，帮助人们从思想上认识



为什么要解决这一问题，进一步提出解决问题的思路、设想、步骤和措施，告诉人们究竟要怎样做，这就是指导性，是讲话的重点所在、关键所在、核心所在。

（三）鼓动性

一篇好的讲话，一是要有利于读懂或听懂，使听众理解和把握讲话的内容；二是要有利于说服和感染听众，使其受到教育、鼓舞和启发；三是要有利于吸引听众，使其爱看或爱听。鼓动性、号召性，是领导讲话的必然要求。只有具备强大的鼓动性，才能激发人们的热情，调动人们的积极性。具体到一篇讲话，由于领导自身思维方式以及会议内容不同，对于鼓动性的力度、方式要求也不同。有的只是在说明某个问题的同时恰如其分地加以号召，有些则要求富于启发性和感染力，有较强的号召力，在听众中引起共鸣，起到教育大家、号召和鼓舞听众、调动起大家的积极性的作用。鼓动性很重要，有了鼓动性，即使文笔差点，主题偏点，有时也会有比较好的效果。

二、写领导讲话稿应把握的角色

起草领导讲话稿，会面对三个不同角色，也是三个不同角度：一是作者角度，即作者自身感受、自我认识、自身经历，包括个人好恶；二是讲者角度，即领导



口气、领导心态、领导认识问题的角度；三是听者角度，即听众所关心的具有现实性、实在性、可操作性的具体问题。如何正确处理好三者关系，找准角度，进入领导角色，这是一个必须正确面对的重要课题。经常有人写出来的东西不是领导口气，而是秘书自己的口气、自己的心态、自己的水平，把领导讲话稿写成“秘书讲话”。这是根本错误的。

要想写好领导讲话稿，必须站在领导的角度，“对号入座”，模拟到位。

（一）要找着“领导感觉”，进入领导角色

演员为了演好一个角色，往往需要体验一段生活，找到感觉。秘书为了写好领导讲话，也要进入领导角色，把自己摆到领导的角度上，从领导的角度思考问题，而不是想着自己只是一个小小的秘书或主任，停留在自身的角度上，作为讲话的局外人，凭自己的主观想象去东拼西凑。要摆脱自我，敢于以“领导”自居，善于“身临其境”，找到“我现在就是领导”的感觉，关起门来当领导，“不在其位，学谋其政”。作为领导，一是掌握的情况多，信息全、准，有高度概括的能力；二是胸中有大局，有“大将风度”和气势；三是能说了算，因此也就敢说；四是比秘书更注意最适时宜的话，更在乎应该讲什么，特别是对什么人应该讲什么、怎么讲；五是重视全方位看问题，从个别、局部情况分