

述职报告 的写法及选例

丁时良
王西昆
主编

经济管理出版社

SHUZHIBAOGAODEXIEFA

前 言

干部的考核，是人事管理的重要环节。为了进一步完善我国的干部考核制度，1988年6月6日中央组织部制定的《关于试行地方党政领导干部年度考核制度的通知》中，作了党政领导干部要进行年度“述职”，“被考核者向各自的选举任命机构和上级领导作个人述职”的规定。

干部的述职制度，是组织人事部门和上级领导考核干部的重要措施之一。领导干部要作好个人述职，必须写好自己的述职报告。述职的制度，在我国由来已久，最早要追溯到数千年前氏族制度的末期。但由于多年来，干部的述职没有形成制度，不少干部、特别是青年干部，很少、甚至没有写过述职报告，有些老干部知道述职报告的内容和要求，但对它的写法也感到生疏。

为了使各级领导干部作好个人的述职，写好自己的述职报告，让组织、人事部门、领导机关和人民群众更好地认识自己的德、才水平、工作成绩，作到人尽其用，我们在有关部门的协助下特编写了这本《述职报告的写法及选例》一书，较详细地阐述了述职报告的概念、内容、格式和写法。并力求简明、具体、切合实际。同时还照顾到从事不同性质工作的领导人表述自己成绩方式的不同，分别介绍了党政领导人、企业领导人、机关主要领导人、机关中下层领导人所作述职报告的不同写法。

为了便于借鉴，本书还选录了三十多篇不同层次、不同性质的领导人写的有代表性的述职报告，供读者参考。

目 录

前言	(1)
----------	-------

上篇 述职报告的写法

一、述职报告的概念和作用	(1)
(一)什么是述职报告	(1)
(二)述职报告的作用	(3)
二、述职报告的内容和结构形式	(8)
(一)述职报告的内容	(8)
(二)述职报告的结构形式	(10)
(三)述职报告的表述方法	(13)
三、述职报告的语言特点	(15)
(一)平实、庄重	(15)
(二)准确、明白	(16)
(三)简洁、精练	(18)
四、述职报告的写作要求	(21)
(一)既谦虚，又求实	(21)
(二)求简洁，忌冗赘	(23)
(三)既有实，又有虚	(25)
(四)略于人，详于己	(27)
五、几种不同类型的述职报告	(30)
(一)党政机关领导人的述职报告	(30)
(二)企业领导人的述职报告	(32)
(三)机关主要负责人的述职报告	(36)
(四)机关中、下层领导人的述职报告	(39)

六、不同时间范围的述职报告.....	(42)
(一) 年度述职报告.....	(42)
(二) 任期述职报告.....	(44)
(三) 阶段述职报告.....	(46)

下篇 述职报告例文

一、省委组织部副部长的述职报告	
例文 1	朱登峻 (49)
例文 2	李学斌 (53)
二、地委书记的述职报告	
例文 3	吴向东 (66)
三、市委书记的述职报告	
例文 4	范钦臣 (76)
四、市长的述职报告	
例文 5	张国荣 (85)
五、市委副书记的述职报告	
例文 6	杨宏信 (94)
六、市委组织部长的述职报告	
例文 7	曹中原 (102)
七、地委副秘书长的述职报告	
例文 8	杨明光 (112)
八、市法院院长的述职报告	
例文 9	吴辑流 (115)
九、市检察长的述职报告	
例文 10	王永道 (126)
十、县长的述职报告	

例文11.....	李连庆 (136)
例文12.....	薛显林 (142)
十一、县委副书记的述职报告	
例文13.....	王兆彦 (149)
十二、区长的述职报告	
例文14.....	化有勋 (156)
十三、处长的述职报告	
例文15.....	付春生 (162)
十四、副处长的述职报告	
例文16.....	胡书云 (169)
十五、县委宣传部长的述职报告	
例文17.....	李阳生 (174)
十六、县人民法院院长的述职报告	
例文18.....	李和昌 (181)
十七、区检察长的述职报告	
例文19.....	刘利宝 (185)
十八、银行行长的述职报告	
例文20.....	吴惠亭 (194)
十九、局长的述职报告	
例文21.....	贺礼富 (200)
例文22.....	黄战友 (207)
例文23.....	张公璞 (213)
二十、乡党委书记的述职报告	
例文24.....	洪明茂 (220)
二十一、工厂厂长的述职报告	
例文25.....	赵国清 (228)

二十二、工厂党委书记的述职报告	
例文26.....	王瑞生 (233)
二十三、工厂副厂长的述职报告	
例文27.....	焦春荣 (240)
二十四、公司经理的述职报告	
例文28.....	李惠元 (247)
例文29.....	范 荣 (251)
二十五、饭店经理的述职报告	
例文30.....	王济昌 (257)
二十六、干校校长的述职报告	
例文31.....	冯树杰 (264)
二十七、中学校长的述职报告	
例文32.....	侯金水 (272)
二十八、中学副校长的述职报告	
例文33.....	张顺芳 (278)
二十九、小学校长的述职报告	
例文34.....	刘光岚 (285)

上篇 述职报告写法

一、述职报告的概念和作用

(一) 什么是述职报告

“述职报告”，简单地说，就是述职者向自己的选举任命机构和上级领导或人民群众，汇报自己守职尽责和施政情况的报告。

“述职”一词，最早见于《孟子》一书。《孟子·梁惠王下》说：“诸侯朝于天子曰述职。述职者，述所职也。”这里不但提到“述职”的概念，而且对“述职”进行了初步解释，就是陈述自己守职尽责的情况。原来指的是诸侯向天子陈述职守，后来外官向中央政府汇报施政情况亦称述职。

《孟子》中提到的“述职”，指的是周王朝考核官吏的一种方式。当时对官吏考核的措施有两种，一是天子“巡狩”，即巡视所守，就是天子下去巡视检查诸侯守职的情况；二是朝觐（jìn近）“述职”，就是诸侯朝见天子，陈述职守。这种陈述可以是口头的或书面的。书面的陈述，实际上就是一种“述职报告”。

此后到了春秋战国，封建社会确立之后，封建君主继续用“国君巡行”和诸侯“上计”法考核官吏。“上计”法就是让地方官或诸侯，每年把当地的户籍、田垦、赋税、盗贼等情况写于竹简，上报国君，实际上就是书面的“述职报告”。

通过“上计”使国君可以对各地方官和诸侯的政绩有所了解。同时也根据政绩的优劣，守职的勤怠，给以应有的奖惩。这里说的“上计”法，也类似西周时的述职制度。

当然，我们今天要求干部的述职和过去封建官吏的述职有着根本的不同。奴隶制的首领和封建王朝的天子，要求下属汇报的是他们勤守本职，治理民众，忠于天子的情况。同时述职的次数，西周是六年才有一次，时隔久远，很难反映出真实的情况。不过这也说明我国考核官吏的制度，渊源流长，早在氏族制度的末期就已经产生了。

我们今天要求各级干部写的述职报告，是要根据国家的大政方针，党的基本路线和自己的职权范围，向各自的选举任命机构，上级领导或人民群众写出自己的政绩和业绩，以体现自己守职的勤怠，管理的能力，开拓的精神，政绩、业绩的优劣以及政策理论水平等，从而使上级领导对干部本人有个概括的了解。要求写出述职报告，也是今天考核干部的措施之一。

述职报告不同于工作总结。一个单位的工作总结，当然离不开领导人的领导活动，也离不开领导人的组织管理，然而它着眼的是整体的事迹。领导也是着眼于集体的领导，是以集体为主体的。而述职报告却是要求以个人为主体，围绕个人写事迹，从个人的角度选择材料，要以业绩、政绩为依据，体现个人的能力和贡献。

同时述职报告也不同于工作汇报。工作汇报着眼的是工作，是以事为主，当初如何开创这一工作，首创者是谁，指导思想是什么，这都不是主要的。而在述职报告中，这些着眼于个人方面的内容，则成为重要的了。正因为述职报告是

以个人为主体。见人又见事。写时要很好地把握分寸，要避免两方面的疏忽：一是贪天之功为己功，避免把别人的贡献记在自己的帐上；二是不要把自己的成绩遗漏掉。所以写报告本身也需有一定的识别能力和分析能力。在单位的整体的工作中，要能正确地、准确地认识自己的方位，认识自己的成绩和贡献，这是写好述职报告的先决条件。

述职报告要能反映自己守职的全面情况，所以要求在写出成绩的同时，能够看到不足之处。当然要实事求是，不能为找缺点，强拉硬凑。不过我们只要从发展的眼光看问题，工作都不会是完美无缺的，不过是主流和支流的问题。因而在写经验的同时，也要能看到教训，要反映出自己辩证地看问题的能力。

（二）述职报告的作用

述职报告要求准确地反映干部的政策理论水平，政治、事业的成绩、组织管理的能力。所以，内容真实、得体的述职报告是人事部门使用干部、群众评议领导的重要依据。让干部实事求是地写好述职报告，有利于推行任人唯贤的干部路线，也有利于杜绝任人唯亲、任人唯派、任人唯钱的不正之风。具体说，述职报告的作用有以下几个方面：

1、组织人事部门使用干部的重要依据

我们党的干部标准，历来是德才兼备。但由于历史不断发展，德、才的内容也随之发生相应的变化。

所谓德，就是干部所应具备的政治观点和道德品质。在现代历史条件下，衡量一个干部的德，首先要看他是否能坚持四项基本原则，坚持十一届三中全会以来的党的路线、方针和政策，为现代化建设贡献力量。邓小平同志说：“选拔

人，第一个是政治条件。”（《邓小平文选》第366页）所以在干部“德”的标准中政治态度是核心的、本质的方面，它影响着人的道德品质。

“才”是干部从事某方面工作所必须具备的实际能力和本领。

衡量一个干部的才能，要看他从事目前本职工作的能力，这里最可靠的依据是他的实际工作表现。

述职报告是干部工作的自我反映。如果干部写述职报告的态度是诚恳的，报告本身是真实可信的，那么这个干部的德、才就会得到比较正确的反映。当然如果报告中有一定的虚假成分，那就另当别论了。

我们对一个干部的认识，不能只“听其言”，更重要的是要“观其行”。在没有见到工作实绩之前，我们往往不能确切地肯定某个干部具备做好某种工作的德和才。所以组织人事部门在考核干部之前，先让他从事某种工作，只有他在工作中做出了成绩，才能真正证明他有所需要的德、才，也就是象了解人的游泳能力一样，只有先让他在浅水试一试，然后才能断定是否会游泳、游的能力是大是小。述职报告，就是我们认识和检验这种能力的一个方面。

离开工作实绩和对实绩的认真考核，只凭主观印象或履历表上的资历和鉴定，去认识干部往往不能作到“知人”，因而也就不能善任。不能知人善任就是用人最大失败。因而不断地让干部述职，再加上实地考察，是组织人事部门和领导机关正确认识和使用干部的重要措施之一。

2、有利于推行任人唯贤的干部路线

随着干部制度的改革，各种领导岗位的职责，越来越明

确具体，这就给使用干部时掌握量才任职的原则提供了客观的标准和依据。

干部的述职报告，要求干部写出自己是否尽到了岗位职责，是否完成了各项任务，有没有表现出创造才能和开拓精神，是墨守成规或是开拓前进，是勤于职守或是无所作为等等。这样通过述职和写述职报告，就能在一定程度上看出干部的德、才状况。

通过认真的述职和写述职报告，组织人事部门和领导机关就可以比较清楚地认识现有干部的状况，知道哪些是称职干部，哪些是低才高任的干部，哪些是确有才、德而没有充分发挥作用的干部，从而采取相应的组织措施，以改变干部队伍的状况。

过去由于干部制度不够完善，缺乏科学的考评办法，考评人员凭自己的印象或从亲疏关系出发，对某些干部的认识往往分歧很大。如果能让干部认真述职，写出科学的合乎实际的述职报告，并根据实绩和客观表现认识干部，认识就会趋于一致，对干部的使用也就减少了主观性和盲目性，有利于推行任人唯贤的路线。

3、有利于杜绝用人方面的不正之风

在用人制度、考评办法、监督机制不够完善的情况下，各地在用人方面的不正之风程度不同的存在着。譬如封建宗法制度遗留下来的“任人唯亲”的路线，表现为只任用自己的亲朋好友，不看德、才是否合格，不顾党的干部政策，只用那些拥护自己的人，唯“亲”是举，以“亲”划线；还有“十年动乱”中产生的以“派”划线，唯“派”是举，把一些不称职的人置于领导岗位，给国家和人民的利益造成严

重损失。另外还有过去由于对知识分子的“左”的看法，认为知识分子政治上不可靠，将其拒之门外，等等。

以上现象的存在，都是由于对干部缺少一个严格、科学的考评制度。在改革的进程中，经常让干部述职，写出科学的符合实际的述职报告，使领导和群众对干部有比较准确的认识，相应的也就增加了用人方面的透明度。述职报告要求写出自己的领导实绩，无绩可写、无功可述者便会“受窘”。那些无所作为的“太平官”、庸庸碌碌的“糊涂官”、欺上瞒下的“投机官”便不好混日子了，也促使那些背后支持他的人认识到自己的失误。

通过写述职报告，能够使那些有才能而又敢于大胆管理的干部，进一步被群众认识。“人有交世之才，必有遗世之累”（苏轼《贾谊论》）。有才能的干部，往往会遭到忌才者和世俗的讥讽。此类事古今皆有。忌才者总是攻人一点不看主流，造成驷马混淆。

科学的符合实际的述职报告，也可以给那些因开拓前进大胆革新而触犯了一些人的利益，无端受到攻击和诋毁的人洗雪无根据的诽谤，而展现他们光明磊落的形象。

总之，因为述职和写述职报告是从工作实绩方面考评干部的手段，它在一定程度上克服了只凭主观印象考评干部的弊病，有利于改变用人方面的不正之风。

4、有利于对干部的培养和干部自身的成长

写述职报告的时候，干部首先必须认真回顾自己的工作。冷静地考虑自己的工作中的得失和经验教训，这是一次系统地自我认识、自我检查、自我总结的机会。通过系统地自我总结，干部可以认识自己的政绩，更加坚定前进的信心，同

时也可以认识到自己的不足和失误。认识缺点时要能看到哪些是主观原因造成的，那些和客观原因有关系。这种认识过程本身就是一种自我学习、自我教育、自我提高的过程。

通过干部的述职报告，领导和人事部门可以进一步认识一个干部的长处和短处。同时通过干部在实际工作中的表现，可以更清楚地看出干部的理论水平、道德品质和管理才能。这对以后使用和培养干部便有了实践基础。特别是对青年干部和新干部，能在述职过程和述职报告中发现他的长处和不足，是培养提高他们的重要前提。

5、有利于群众对干部的了解、推荐和监督

人民群众对自己领导者的了解和信任，是干群关系的重要方面，也是一个单位的领导能否带领群众一道前进，去完成既定目标的重要前提。

单位的群众对自己的领导不了解，就谈不上信任。不信任就会产生不必要的疑念，疑心是流言蜚语传播的最好土壤，也就会产生很多不应产生的人民内部矛盾，给生产和工作造成不必要的损失。

干部写述职报告，是让群众认识领导的一个重要途径，也在一定程度上增加了领导工作的透明度。增强群众对领导的个性、风格、德行、才干等个人素质的认识，也增强了群众对领导工作中各种困难的理解。理解是谅解的基础，能得到群众理解的干部，才易得到群众的支持，从而更好地带领群众朝既定目标前进。

二、述职报告的内容和结构形式

不同性质、不同层次的领导人，所写述职报告的内容是不同的。但有几个基本方面，是各类领导人的述职报告中都应该有的，那就是：自己的岗位职责、所做的工作、取得的成绩、指导思想、存在的问题、经验体会和教训等，从而体现自己贡献的大小、水平的高低以及个人独有的领导风貌。

表达这些内容的结构形式也并非千篇一律，其格式不象一般公式那么严格。但形式是为内容服务的，没有相应的形式，内容就不能清楚、明白地表达出来，所以结构形式的选择是不容忽视的。

（一）述职报告的内容

一般的述职报告要写如下内容。

1、岗位职责。自己的岗位职责和工作目标，要首先简明扼要地叙述清楚，不然群众和领导对你下边的报告无法衡量。因为同一层次、甚至同一职务的领导人，职责范围并不一样。如同是副局长，有的抓组织、宣传；有的抓财务、教育。同是副厂长分工也有不同。所以述职报告开头必须首先明确自己的岗位责任和工作目标。这样领导和群众对述职者才能有正确的考评。

2、主要做了哪些工作。叙述工作时，要恰当分类。把所做工作按大项并列起来叙述，某大项工作内容如果很多，可再分小项。把工作项目按逻辑顺序排列清楚。不要把大项小项交叉排列，各项内容恰当归类。

3、做工作的指导思想。结合写如何贯彻党和国家的方针政策。写某项工作为什么要这样抓，应从现实观念和未来的眼光作简要的理论阐述。

4、可以体现工作成果的事实和数据。如今昔的变化，数字的比较，计划指标与完成指标的比较，群众的情绪和反映等。

5、在自己职权范围内，有哪些开拓性的工作。包括调查研究工作，自己有哪些创见，为实现自己的主张作了哪些努力，遇到那些困难，是怎样克服的。

6、工作中的缺欠或失误有哪些。其中主观上应负的责任是什么，客观原因有哪些，从中引出些什么教训等等。

以上几项内容，是一般述职报告应当涉及的。至于某一位领导人的述职报告的内容写些什么，应当根据具体情况，有所侧重。一位老干部和一位青年干部的述职报告，内容就不可能、也不应当是一个样式。一个老干部的报告中，可能有如何关怀培养青年干部的内容，从而体现一个老革命者的风格和胸怀；在青年干部的报告中，可能有自己既不墨守成规，又虚心向老干部学习的内容，以体现自己虚心的品格和开拓的精神；这些都是工作内容的具体化。实事求是，各有侧重的述职报告，才能体现个人的领导风貌，在工作实绩中展现自己的德行和才干。

以上几项内容不是给述职报告定框子，而是提供回顾工作、构思报告时的正确思路。

再者，以上几项内容虽按一定顺序排列出来，但这不代表述职报告的内容层次。关于述职报告内容的结构形式，也不是千篇一律，要根据内容的需要来选择。下面把几种常见

的述职报告的结构形式，归纳出来以供参考。

（二）述职报告的结构形式

述职报告的结构形式，是为内容服务的。为了使内容清楚、明白，应该精心安排结构。

述职报告的格式是三大部分，即标题、正文、落款和日期。

标题一般只写“述职报告”即可。也有写“我的述职报告”的，因为标题要和下边的签名照应，所以“我的”二字要与不要皆可。

正文是述职报告的主体部分，这一部分的结构布局如何，关系到整个述职报告的表达效果，因为它的安排没有千篇一律的程式，所以必须根据具体情况，严密组织。但述职报告既作为一种独立的应用文体，又有它常用的基本的结构形式，不过不象公文那样严格。

正文的基本结构形式有如下几种：

1、工作项目归类式（也叫条文式）

首先对自己的职责范围，给以明确表达，而后在充分回顾自己全部工作的基础上，把自己做过的工作按性质加以分类，逐条排列。根据自己的职权范围和工作内容，主要做了哪些工作，就排上哪些工作，如：①组织工作；②宣传工作；③财务工作；④基本建设；⑤职工福利；⑥计划生育等等。

每一大项的工作内容如果很多，可以再分出几个方面，列出小的条目，如组织工作中，可以有：领导班子的建设，干部的考核，机构的改革，党的思想建设，新干部的选拔任用等。

在每一个工作条目中，又有自己对党和国家的方针政策的贯彻情况，自己的指导思想（特别是富有开拓性的创见）、可以体现工作成效的事实、数据、体会、不足之处和从中引出的教训。当然应当突出重点，不必面面俱到，譬如工作中的失误和教训，应实事求是，有则写，无则不写，不可硬凑。

工作的每个大项或条目，不能平均使用力量，而应突出重点。譬如说，在一个同志的整个工作中，如果宣传工作抓得较好，效果也比较明显，就应在这方面较多地着笔，把工作方法和成绩用精炼的语言充分表达出来。有些工作虽也做了，但效果平平，也可以作为自己的一项工作内容写上，不可多加着笔。

2、时间发展顺序式（也叫阶段式）

时间发展顺序式，就是把自己的全部工作按时间顺序分成几个阶段，按照在每一个阶段中做了些什么工作，来反映自己在一个年度或任职以来的全部成绩。但在叙述某一项工作时，仍然需有工作背景、指导思想、基本作法、取得的成绩、失误和引出的教训等方面，舍此，便不能展现自己的工作能力，以及作为一个领导人的风貌和个性特征。

当然，分阶段叙述，仍要求突出重点，主次分明。不能平均使用力量。例如一个企业领导人，本年头两个月着重抓了计划的制订，抓了某种产品的生产和原材料采购工作；到第二季度着重抓了产品的市场调查和销售工作；到第三季度、第四季度又有哪些重点工作内容，和全面的工作有哪些连续性，各项工作分别有哪些细节，工作的背景、指导思想、基本作法、取得的成效等，和条文式大体相同。