



◎ 夏 欣◎编著



领导、文员公文写作最实用参考书



中层领导 公文三宝： 计划、总结、**述职报告**



Zhongceng Lingdao

GONGWEN SANBAO JIHUA ZONGJIE SHUZHI BAOGAO

为中层领导量身打造

可现查现用，稍加改动，即可成文

 中国纺织出版社

应用写作
课堂

◎ 夏 欣◎编著

领导、文员公文写作最实用参考书



中层领导 公文三宝：

计划、总结、述职报告



Zhongceng Lingdao

GONGWEN SANBAO JIHUA ZONGJIE SHUZHIBAOGAO

为中层领导量身打造

可现查现用，稍加改动，即可成文

内 容 提 要

本书专门为中层领导量身打造,选取了计划、总结和述职报告这三个中层领导干部最常用的文种,全面系统地阐述了这三个文种的行文结构、写作流程及写作要求;介绍了如何巧妙安排结构,如何规范用词,如何言简意赅行文等方法;并选配了来自党政机关、企事业单位、社会团体工作一线中的大量实用规范例文。本书是中层领导和广大秘书及办公室文员公文写作必备的最实用工具书,读者可现查现用,稍加改动即可成文。

图书在版编目(CIP)数据

中层领导公文三宝:计划、总结、述职报告/夏欣编著.

—北京:中国纺织出版社,2010.1

ISBN 978-7-5064-6119-1

I. ①中… II. ①夏… III. ①公文—写作

IV. ①H152.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第217152号

策划编辑:姜冰 责任编辑:丁守富 责任印制:陈涛

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail; faxing @ c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2010年1月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:17.5

字数:298千字 定价:32.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

前 言

众所周知，公文是各级领导者从事工作不可或缺的书面工具，而计划、总结与述职报告则是其中应用范围最广、使用频率最高的三个文种。

科学合理地制订“计划”，可使各级领导者对未来的工作心中有数，对工作每一阶段的目标及相应的措施步骤作出预先安排，使工作更为积极主动，全面系统地进行“总结”，则能够使领导者对以往的工作进行认真地梳理、分析、评价，从理性高度透视出其中的经验和教训，更好地指导今后的工作；同样，客观如实地作“述职报告”，也有助于任职者向选举或任命机构、上级机关或本单位群众实事求是地汇报自己履行岗位职责、实现责任目标的具体情况，接受相应的监督检查。毋庸置疑，任何机关单位的各项重要工作都离不开计划与总结，任何由选举或任命产生的领导者都必须熟练掌握述职报告。因此，计划、总结与述职报告可以称作是各级领导者必须重视、必须熟悉、必须用好的公文“三宝”。

本书即以介绍计划、总结与述职报告的写作方法为主要内容。全书共分上中下三编，依次介绍了计划、总结与述职报告的用法与写法，每编又详细论述了该文种的含义、结构及写作流程、写作方法及注意事项、该文种的语言运用及相应文种的例文解析。本书采用“三编对应三文种”的写作体例，便于读者能够更加清晰地把握全书结构、集中了解特定文种。

本书的最大特色就是为各级各类机关单位及其领导者提供大量的不同层次、不同系统、内容新颖、结构规范、篇幅适中的“三宝”例文，并就写作方法作出了针对性突出、言简意赅的解析，以便广大读者更加深入了解“三宝”的基本用法、写作方式，撰写出“三宝”的上乘之作。

本书在例文的选取上遵循了格式规范、内容新颖、视角有别、篇幅适中的原则，尤其注意在赋予读者准确清晰的“三宝”写作知识与技巧的同时，

使读者从例文中获取更多不同系统、不同行业与时俱进的全新知识。例文主要引自于国家权力机关和行政机关的公报、政报、有关的文件汇编及相关著述。由于条件有限，未能一一标注出所有文章的出处，在此特向制发机关及有关人员致以深深的谢意。

由于作者水平有限，书中疏漏之处在所难免，恳请广大读者与各位同仁批评指正。

作者

2009年12月

目 录

上编 计划的写作

第一章 计划概述	2
第一节 计划的概念和作用	2
第二节 计划的特点	5
第三节 计划的类别	8
第二章 计划的结构及写作流程	10
第一节 计划的结构安排	10
第二节 计划的写作准备	13
第三节 计划的写作流程	15
第三章 计划的写作要求	19
第一节 计划写作的基本要求	19
第二节 计划写作的注意事项	20
第三节 计划语言运用的注意事项	24
第四章 计划的例文解析	25
第一节 党委部门中层领导工作计划	25
第二节 政府部门中层领导工作计划	39
第三节 社会团体中层领导工作计划	52
第四节 事业单位中层领导工作计划	61
第五节 其他部门中层领导工作计划	74

中编 总结的写作

第五章 总结概述	84
第一节 总结的概念和作用	84
第二节 总结的特点	86
第三节 总结的类别	90
第六章 总结的结构及写作流程	94
第一节 总结的结构安排	94
第二节 总结的写作准备	98
第三节 总结的写作流程	100
第七章 总结的写作方法及注意事项	105
第一节 总结写作的基本要求	105
第二节 总结写作的基本方法	106
第三节 总结写作的注意事项	108
第八章 总结的范例解析	114
第一节 党团组织中层领导工作总结	114
第二节 政府部门中层领导工作总结	130
第三节 社会团体中层领导工作总结	145
第四节 事业单位中层领导工作总结	154
第五节 其他部门中层领导工作总结	164

下编 述职报告的写作

第九章 述职报告概述	176
第一节 述职报告的概念和作用	176
第二节 述职报告的特点	178
第三节 述职报告的类别	181
第十章 述职报告的结构及写作流程	183
第一节 述职报告的结构安排	183
第二节 述职报告的写作准备	185
第三节 述职报告的写作流程	187
第十一章 述职报告的写作要求	193
第一节 述职报告写作的基本要求	193
第二节 述职报告写作方法和技巧	195
第三节 述职报告写作的禁忌	202
第十二章 述职报告的范例解析	204
第一节 党委部门中层领导述职报告	204
第二节 政府部门中层领导述职报告	218
第三节 社会团体中层领导述职报告	232
第四节 事业单位中层领导述职报告	245
第五节 其他部门中层领导述职报告	258
参考文献	270



上编

计划的写作



第一章 计划概述

第一节 计划的概念和作用

一、计划的概念

计划是指党政机关、企事业单位、社会团体和个人，根据一定时期的方针和任务，结合实际情况，对未来一定时期内的工作目标、任务、措施和实现步骤等作出预测和设想，并把这些设想写成系统化、条理化的书面材料。“凡事预则立，不预则废。”只有具备明确的目标和进行周密的安排，才能有条不紊地开展工作，从而消除盲目性，提高工作效率。因此，计划在各类各级机关单位的工作中是必不可少的。

构成计划的基本要素有三个，即目标、措施和时限。目标是计划的前提，是计划的出发点和最后归宿。目标不仅告诉人们要“做什么”，而且本身就隐含着动机“为什么”。措施则是目标的引申和具体化，是达到目标的条件和手段，是计划实施的过程，也就是“怎么做”的过程。时限体现出计划进程，每个计划都可以按其内部关系划分为若干阶段，分别规定各阶段和总体完成的时间，这就保证计划做到统筹安排、有条不紊以及按时进行。

二、计划类公文

计划有多种别称，如规划，纲要，要点，方案，设想，打算，安排等。它们都是根据计划目标远近、时间长短、内容详略等的差异而确定的名称，虽然都属于计划的范畴，但有一定差别。

（一）规划

规划，是一种较为全面而长远的发展计划，一般适用期为五年以上，应用范围较为广泛，是对全局性工作或涉及面比较广泛的重要项目的设想，目标很大，内容较为概括。规划是对全局或长远工作作出统筹规划及部署，以便明确方向、激发干

劲、鼓舞斗志。相对于其他计划类公文而言,规划带有方向性、战略性和指导性的特点,因而在内容上往往更具有严肃性、科学性和可行性。这就要求写作者必须进行深入的调查和周密的测算,在掌握大量真实可靠资料的基础上,根据党、国家和具体单位的方针政策确定发展远景和总体目标,充分吸收相关意见,经过对多种方案的反复比较、研究和选择,以科学的态度最终确定各项指标和措施。如《环保局关于河流治理的规划》。

(二) 纲要

纲要,是指既要有远景发展设想,又具有较强的政策性、思想性、指导性的提纲式计划性文种。它与其他计划性文种相比,突出的特点是:在时间上不像“设想”的跨度那么大,又不似“计划”“安排”的跨度那么小,适用期多在5~10年;在空间上,涉及面比较大,多用于全局或某一方面重要工作的发展设计;在内容上多倾向于经济和社会发展方面;文字表述多为条款式。和规划相同的是,它们都是各级领导机关根据战略方针,为实现总体目标对全局范围内的某项工作作出的总体规划,一般由级别较高的机关制订。和规划不同的是,纲要比规划更为原则和概括,一般只对工作方向、目标提出纲领式要求和指导性措施。如《教育部学习贯彻教育事业发展规划“十一五”规划纲要》。

(三) 要点

要点,是指对某一工作计划的重点概括,是领导机关或部门以扼要的文字布置一定时期内主要工作或任务的计划。通常在一个时期的工作计划尚未正式出台(如年初需上报的“计划”)之前,先拿出一个“工作要点”发给下级,待正式的计划出台后,“要点”的使命即告完结,所以人们也称它为“准计划”。一般以文件形式下发的计划都采用“要点”的形式。如《社区公民保持健康体重知识要点》。

(四) 方案

方案,是对既定的一个时期内工作计划的具体贯彻与分解,是计划中内容最为复杂的一种。由于一些有着某种职能的具体工作比较复杂,不进行全面部署不足以说明问题,因而公文内容的构成势必必要烦琐一些。它既可以是一种针对某项工作提出的具体周密且专业性、单一性较强的工作计划,也可以是从总体上对未来某一专门事项所做的最佳选择与安排。如《哈尔滨市平房区政府机构改革实施方案》。

（五）设想、打算

设想、打算，是对未来工作的初步考虑，有待于进一步完善的非正式计划。设想是各条战线的领导机关或个人，在提出改革的初步方案时所使用的一种公文样式。设想在严肃性、科学性和可行性方面的要求上相对低一些，因为它是为正式的规划或计划做准备，不是供上级领导审阅的，而是交由群众讨论的，不必考虑得过于周密，只要基本成形就可以，而且它在提出任务或目标时，往往只采取一些简短的论述语句。设想与纲要一样，在内容的写法上都是比较原则和概括，不可能也没有必要陈述得太细、太具体。打算也一样，它只是某一领导机关或个人就某一方面的改革提出假设，供讨论和制订计划时作为参考，并不是决定，属于工作的初步构想，是具有远景性、理想性、可变性的一个文种。如《民政局局长谈群众生活组下一步工作打算》。

（六）安排

安排，是对某一工作作出短时间内实施过程的具体部署，是一种时间短、范围小、内容非常具体的计划，它也是计划中最为具体的一种格式。由于其工作比较确切、单一，不做具体安排就不能达到写作目的，所以内容要写得详细一些，这样让人容易把握。如《哈尔滨市南岗区人事局 2009 年春节放假安排》。

三、计划的作用

在所有事务文书中，计划的应用范围极广。它是一种避免盲目性、保证各项任务顺利完成的重要措施。任何一个单位，为了做好工作，使之沿着预定轨道有效推进，都要制订适合自身特点的切实可行的计划。由于工作需要，中层领导干部就经常需要用到计划、方案、打算和安排，有了科学的计划，才能做到心中有全局、工作有目标、行动有方向，才能避免盲目性和被动性，增强自觉性，促使各项工作有条不紊地进行。在计划中预先估计到今后工作可能遇见的问题和困难，并制订出措施，争取主动解决，这样就可以提高工作效率。有了计划，还便于检查，从而总结和推动工作。由此可见，计划的重要作用不容忽视。具体来说，计划的作用有以下几个方面。

（一）计划具有指导和约束作用

计划是为指导实际工作而制订的，既体现政策要求，又结合实际情况，往往还经过充分的论证和领导层的决策，因而具有普遍的指导和约束作用。一方面，对于

正式公布的计划，相关单位和个人必须遵照执行；另一方面，用建立在科学的分析预测基础上的计划指导工作，能够更合理地安排和使用人力、物力、财力，查漏补缺，进而增强工作的自觉性，使得各项工作按部就班地持续开展。

（二）计划有激励和推动作用

切实可行的计划是开展工作的行动纲领和目标，不仅能使决策具体化，还能充分调动、发挥全员的工作积极性和主动性，而且可以理顺各方面的关系，实施高效管理，有力推动各项工作的开展。反之，事先没做任何打算和安排或者安排不周，工作就有可能遭受挫折，甚至归于失败。

（三）计划能起到监督和检查作用

计划是实际工作中的重要环节，是检查实施工作进度和考核工作质量的现实依据，人们可以在计划的行政效力作用下按其提出的任务、步骤和要求等积极主动地去工作，有了计划就能做到事先统筹全局、心中有数。这样既便于掌握工作进度，又便于开展监督和检查工作。而根据计划的指标和要求进行检查，就可以清楚地评定工作优劣，挖掘出工作中的问题所在，及时总结经验教训，更好地指导日后的各项工作。

（四）计划使方针政策和上级工作部署得以更好地贯彻落实

计划可以通过对本单位的统计工作提出安排或打算，具体化地反映方针政策、任务要求等内容。既能避免发生对方针政策的轻视，又能通过实施计划推进政策和部署的贯彻落实，提高其目标实现的效果。

第二节 计划的特点

作为公文文种之一的计划，与其他文种相比，具有鲜明的自身特点。

一、科学的预见性

任何计划都是对未来一段时间预期目标的确定，这种确定既要符合党和国家的方针政策，又要符合社会发展的根本方向，具有未来发展的预见性。所谓预见性就是指计划具有前瞻性，是对将来一定时期内各类因素和可能性的估计和推断，如果

缺乏预见性，计划就不能成立。但这种预见不是盲目的空想，而是按照上级部门的规定和指示，结合本单位的实际条件，以过去的成绩和问题为依据，在对今后的发展趋势作出科学预测之后形成的。计划建立在调查研究、核查上一个计划的执行情况基础之上，通过总结经验教训，充分掌握全局与局部、历史与现实的情况和内在联系，深入洞察事物发展的规律与趋势，进而对工作的目标、任务、措施、步骤等做出正确的设想。为了确保计划的科学性与成功率，写作前应对该项计划在数量、质量、时间、步骤、措施、内部与外部的工作条件等诸方面作出成功与不成功因素的分析，对能达到的目标和可能出现的问题作出科学的预见。所以，在制订计划前，必须要有预见思想，这样才能使计划实现它的价值。

二、明确的目的性

目的性是指计划都有明确的目的，是为达到某个目标、完成某项任务而制订的，即在一定的时间内完成什么任务、获得什么效益、达到什么标准，都要规定得具体明确。没有明确的目的就谈不上计划，有预期目的才有努力的方向。计划的目标是经过努力后才能实现的，如果目标定得太高，经过努力也不能实现，这容易挫伤人们的主动性；相反目标定得太低，则不易调动人们的工作积极性。因此，要根据本单位、本部门的实际情况，针对形势发展和上级要求，拟定出切实可行并能实现的计划。由此可见，明确的目的性是制订计划的最初动力，也是计划存在意义的核心。计划有了明确的目的，才能将工作方向具体化，保证指挥者和工作人员明确目标，齐心协力完成任务。

三、措施的可行性

可行性是指为实现预期目标，计划必须有切实可行的措施与方法。计划不仅是具体执行的文书，而且也是进行具体活动的准则和纲领。因此，计划当中的措施、步骤和方法等必须切实可行，一个不可行的计划等同于一纸空文，它的可行性必须体现在目标的确定上，必须以主客观条件为基本依据，对各种有利因素和不利因素进行探究和论证，既要充分发挥人的主观能动性，也要考虑到客观的可能性。因此，制订计划要坚持实事求是的原则，要在调查研究的基础上进行，计划的每一项内容都为保证实现目标而服务。要从客观实际情况出发，从本地本单位的实际条件出发，留有一定的余地，使其具有可操作性，从而保证预期目标的实现。要集思广益，走群众路线，充分听取群众意见，为计划的实施提供有力保障。

四、指导性和约束性

计划是配合实际工作而提出的前瞻性方案，可以指导人们有目标、有秩序、有步骤地进行工作，计划一经上级机关审批后就具有权威性，是行动的方向，也是指导工作的依据，没有重大变化就应遵照执行。由此可见，制订计划的目的是使工作有所依据、有所遵循。因此，计划制订出来以后，应该成为工作的方向和行动的指南，应该经常用于检查、衡量每一阶段任务的完成情况，从而在完成计划的同时促使工作稳步发展。计划的约束性是指计划一经法定批准或用公文正式印发，就要对完成任务的实际活动起到约束作用，并在其认定的范围内具有相应的约束力和一定的权威性。

五、创新性

不论是中、长期计划，还是近期计划，其内容都要有新意。如果每年的计划都是老套路，那么这个计划可以不要。对一个地区来说，在发展的规划、计划中，要有新项目、新指标、新措施、新的增长点，否则这个地区的经济建设只能望洋兴叹，不但不能前进，甚至会出现倒退。对一个企业来说，在发展的规划、计划中，要有新产品、新技术、新的经营战略，否则，这个企业不仅不能发展，而且连生存都难以为继。因此，写计划文书一定要坚持创新精神。

六、客观性

计划虽然是人们对未来进行的主观设想，但这种设想并不是幻想或胡思乱想，而是有依据、有实现可能的设想，它符合客观事物发展的规律。一般来说，在写作计划前，先要深入调查、充分占有资料、了解各种因素，在此基础上进行综合分析研究，提出切实可行的任务、指标和措施。因此，计划是主观和客观相统一的产物。

七、针对性和全面性

计划是针对本地区本单位实际情况、结合工作需要和主客观条件而制订的，是为了解决问题或达到特定目标而制订的，因此既具体又有可操作性。计划的全面性则体现在写计划前要对全局性的各项工作做全面合理的考虑安排，保证统筹兼顾，以免顾此失彼。

八、时间性

时间是计划的一个重要因素，不但要在计划前对任务与时间做全面考虑，更要

在计划实施中强调阶段性的工作成果，这样才能掌控任务的进度，确保任务的按时完成。

全面了解计划的特点，有助于中层领导掌握计划写作的要领。

第三节 计划的类别

计划的应用范围很广，从不同的角度按不同的标准划分，计划有不同的种类。

一、按计划的时间分类

一切工作都有时限性和阶段性。计划按时限分，有长期计划、中期计划、短期计划。长期计划，一般指十年以上的远景规划，因此又叫远景规划或战略规划，是预测和影响组织前途进程的一种动态策划，是规定较长时期的发展方向、规模、目标以及战略性措施的纲领性计划。因而，长期计划具有战略性、综合性等特点，其目的在于帮助高层或中层管理人员确定、指挥和协调有关的重要活动。制订长期计划是工作成功的关键，因为长期计划明确勾勒了政府和企业的未来形象，使之能从战略高度展望未来，明确今后具体行动的步骤。中期计划，一般指五年计划。中期计划是介于长期计划和短期计划之间的一种“发展计划”，在长期计划和短期计划之间起着承上启下的作用。短期计划，一般指年度计划、季度计划、月份计划、学年计划、学期计划等。短期计划就是为了获得符合长期计划的短期成果，对具体活动（方案、日程、规划、预算等）所作的预见。

二、按计划的性质分类

按计划的性质分，有综合性计划和专项计划。综合计划，是指一个机关、单位全面的工作计划。专项计划是指某一方面的工作计划或某一重点工作、中心工作的计划，这两种计划在实际使用中最为普遍。概括来说，综合计划是对社会再生产过程或企业生产经营过程所作出的整体安排，如国民经济计划、企业经营计划。其特点是从整体出发，强调综合性，目的是促使各部门、各环节的协调发展。综合计划和专项计划之间的关系是整体与局部的关系。而专项计划则是综合计划中某些重要项目的特殊安排，所以，制订专题计划必须以综合计划作为指导，从而避免同综合计划相脱节。

三、按计划的范围分类

范围是指计划使用的界限。按计划的范围分类,计划有国家计划、地区计划、单位计划、部门计划、科室计划、班组计划、个人计划等。

四、按计划的内容分类

内容是指计划涉及方向。按计划的内容分类,计划有生产计划、工作计划、学习计划、科研计划等。

五、按计划执行的严格程度分类

按计划执行的严格程度分类,计划可分为指令性计划、指导性计划。指令性计划,是指国家或上级机关直接下达的,提供必要的条件和保证,强制执行的计划。指导性计划,是指通过有关政策和法令,遵循经济规律,利用经济杠杆等各种措施,提供所需信息和咨询服务等,给予必要的指导,使之纳入国家计划轨道的计划。指导性计划不直接下达指标,也不强制执行。在社会主义市场经济条件下,各机关、单位使用指令性计划较少,使用指导性计划较多。

六、按计划的外观形式分类

按计划的外观形式分类,计划可分为文件式计划、表格式计划、文表结合式计划。文件式计划是主要用文字形式来叙述说明的计划,常常分若干条款或若干部分来阐述。这类计划又被称为“公文式计划”,一般由标题、前言、主体、结尾、落款组成。表格式计划主要用表格形式来反映有关项目和内容的计划,常常用数字和数据来表述,其中项目、内容基本上是固定的,数字数据则按表格填写。这种计划适用于时间较短、范围较小、方式变化不大、内容较单一的具体安排,如销售计划、值班计划等。文表结合式则既有文字叙述,又有表格体现,一般以数字、数据表格为主题,辅以简要文字说明。

另外,在具体制订计划时,由于工作内容的多面性,一个计划可以同时划归于几个不同的类型。如《某大学文学院 2008 年工作计划》,就可以分属于综合计划、年度计划、文件式计划、指导性计划等类型。