

★ 文秘人员常备实用工具书 ★

资深老秘的写作秘笈

以文辅政的实践感悟

大手笔

是怎样炼成的

〔修订升级版〕

谢亦森 著



长江出版传媒

长江文艺出版社

# 大手笔

是怎样炼成的  
〔修订升级版〕

谢亦森 著



图书在版编目 (CIP) 数据

大手笔是怎样炼成的. 磨砺篇 : 修订升级版 / 谢亦森著. — 武汉 : 长江文艺出版社, 2023. 7  
ISBN 978-7-5702-3056-3

I. ①大… II. ①谢… III. ①公文—写作 IV.  
①H152.3

中国国家版本馆 CIP 数据核字 (2023) 第 071889 号

大手笔是怎样炼成的. 磨砺篇 : 修订升级版  
DASHOUBI SHI ZENYANG LIANCHENG DE. MOLI PIAN : XIUDING  
SHENGJI BAN

责任编辑: 黄海阔

责任校对: 毛季慧

封面设计: 周 佳

责任印制: 邱 莉 杨 帆

出版:  长江文艺出版社

地址: 武汉市雄楚大街 268 号 邮编: 430070

发行: 长江文艺出版社

<http://www.cjlap.com>

印刷: 长沙鸿发印务实业有限公司

开本: 700 毫米×970 毫米 1/16 印张: 16.75 插页: 2 页

版次: 2023 年 7 月第 1 版 2023 年 7 月第 1 次印刷

字数: 234 千字

定价: 48.00 元

版权所有, 盗版必究 (举报电话: 027—87679308 87679310)

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

# 目 录

## 第一章 练好“看家本领” / 001

1. 走出“为文而文”的误区 / 003
  2. 为了那份丰厚的“回报” / 009
  3. 弄斧敢向班门前 / 014
  4. 在“比较”中成长 / 020
  5. 做事依东 / 022
  6. “角度”的奥妙 / 025
  7. 让笔头“快”起来 / 028
  8. “兵位帅谋”练真功 / 031
  9. 政研室的昼夜静悄悄 / 037
  10. 话说“干货” / 042
  11. “放松”的感觉很美 / 047
  12. 寻求那一抹亮色 / 051
- 链接一 探寻提高公文写作能力的奥秘 / 057
- 链接二 关于讲话稿写作的几点体会 / 062

## 第二章 功夫在诗外 / 075

1. 知识：永远的“恐慌” / 076
2. 打造出色的记忆力 / 080

3. 让实践为我们支“真招” / 085
4. 假如杨修还活着 / 090
5. 享受真话 / 093
6. 在反刍中成长 / 097
7. “迎合”的学问 / 102
8. 爬格子的幸福感觉 / 107
9. 给自己留点儿浪漫 / 111
10. 传承，让我们更优秀 / 119

### 第三章 领导与写作 / 126


1. 笔杆子：众里寻他千百度 / 126
  2. 当好“良师”育“高徒” / 132
  3. “忧信息”之忧 / 136
  4. 执政者须善于执笔 / 140
  5. “会海”沉浮 / 145
  6. 难得“简单” / 149
  7. 改进文风，向我开炮 / 155
  8. 让“金点子”闪闪发光 / 159
- 链接 互动实录 / 163

### 第四章 “笔力”与“心力” / 188

1. 难解难分“秘书缘” / 188
2. 把感动留住 / 195
3. 寂寞中的风景 / 201

4. 俯仰之间 / 207
5. 把批评当财富 / 212
6. 低处的高度 / 216
7. 让微笑成为一种习惯 / 222
8. 秘书“十忍” / 228
9. 秘书“十不” / 235
10. 秘书“十戒” / 249

## 第一章 练好“看家本领”

 才华横溢、文思泉涌的优秀笔杆子如同楚楚动人的美女，无论走到哪里都引人注目、招人喜欢。而且，这种能力还能成为从政的利器、终生受用的财富。你练好了吗？

秘书，一份什么样的职业？

这是一份崇高而神秘的职业。西方“秘书”一词源于拉丁文 secretaries，原意为“可靠的职业”。英语中“秘书”一词为 secretary，意为“从事秘密工作的人”。《辞书》解释：秘书的主要职责是协助领导人综合情况、调查研究、联系接待、办理文书和交办事项，是领导的助手、参谋和事务处理者。美国《韦氏秘书手册》还说：“秘书已经成为决策者和执行者之间的一道桥梁。”

这是一份富有挑战性的职业。有人称之为现代社会的第361行。有人将其艰苦程度与挖煤、打铁、烧木炭相并列。有人借用美国著名管理学家 R. 亚历克·麦肯齐在其专著《新时间管理法》中所说的一段话来说明秘书的任职条件有多么苛刻：“她必须具备外交家的机智、骡子的忍耐、变色龙的隐蔽、推销员的热情、太阳的守时、光的速度、修女的忠诚、犀牛的脸皮、爱因斯坦的头脑、母亲的同情和无止境的忍耐。”还有人总结说，秘书必须是“四型”干部：一是学习型，一天到晚除了写稿子就是啃书本、啃文件；二是秀才型，能说会写，各种各样的稿子都能对付；三是研究型，积累大量信息和素材，多思善谋；四是全能型，不仅会写文章，还会跑腿办事、协调各种关系。

上述说法都有一定道理，但我认为，秘书应具备的所有能力中，最重要、最根本的还是写作能力。人们评价一位文字秘书称职不称职、优秀不优秀，首先也是看他笔杆子过硬不过硬。为什么呢？

首先，笔杆子是知识和才华的象征。秘书通常被称为“秀才”，而“秀才”在人们心目中又是那种知书识礼、能写会说的形象，古往今来都备受尊敬。知识是写作的不尽源泉，写作是知识的外在表达。很难想象，一个知识贫乏的人能写好文章，一个不会写文章的秘书能成为人们认可的好秘书。

其次，笔杆子是领导者决策理政的参谋助手。任何领导机关和领导个人行使领导职能、开展领导活动，都离不开公文写作，离不开得力的笔杆子。大量的政务信息要靠公文去传播，大量的政令要靠公文去下达，大量的领导决策、政策法规要靠公文去展示，大量的社情民意、调研成果要靠公文去反映，这一切都要通过笔杆子来完成。可以说，没有笔杆子的努力，没有文字的流动，领导活动就无法顺利进行，领导机关的工作就难以正常运转。

再次，笔杆子是领导者个人素质和能力水平的传播者。机关公文都是秉承领导意图而写的，是领导者文风和作风的直接反应，尤其是那些最能表现领导者个人知识学养、思想理念、决策水平、工作能力和风格的稿子，如领导讲话稿和个人署名文章、调研报告、重要言论等，如果写得精彩漂亮，不仅能准确反映领导意图，还能给领导本人的形象大大加分。这也是那些优秀成熟的大笔杆子总是深得领导器重的根本原因。

又次，笔杆子是对上、对外宣传的重要喉舌。机关文稿中的信息、督查专报、工作总结、经验介绍材料、工作汇报等文种，都是用来反映该地区该单位工作进展情况及其成效、特色、经验的，写得好与不好，往往影响着上级领导和外界对其工作的看法评价，甚至影响考核评先和领导的政治前途。由此可见，笔杆子的喉舌作用也是举足轻重的。

最后，笔杆子还是从政的后备人才。能自己动手写文章，是现代领导的必备能力之一。文秘人员如果练就了过硬的写作本领，不仅能优质高效完成各项写作任务，也为将来被组织上提拔重用创造了有利条件，而且走上领导岗位后也必定管用、受用。

由上可知，作为秘书，不能不把写作作为一项基本功、一门看家本领来苦练、勤练、深练。甚至可以说，秘书即使其他方面的能力差一些也不要紧，但不能不具备过硬的写作能力。而要真正练成领导满意的“大手笔”，又绝非一日之功。

## 1. 走出“为文而文”的误区

凡是搞过机关文字工作的人肯定都遭遇过稿子被领导“枪毙”的尴尬，沮丧之余肯定会想：问题出在哪儿呢？是主题不鲜明还是观点不正确呢？是结构不严谨还是层次不分明呢？是语句不通顺还是用词不贴切呢？……

### “为文而文”难成文

记得初为秘书时，自尊心、好胜心特强的我，不仅为此气恼过、叹息过，心里还老大不服气，心想本人乃堂堂中文系高才生，散文、诗歌在国家级、省级报刊都发表过，还写不来机关这些文件、讲话、调研报告之类的官样文章？怕是你们这些当头头的水平有限不识货吧？你瞧，这几个观点有多么多么鲜明，这几个标题有多么多么精彩，这几段标为黑体的话有多么多么精辟独到、发人深省，弃而不用多可惜啊！

有一次我还不知天高地厚，和领导争了起来。那是一篇在解放思想动员大会上的讲话，起草时我给它取了一个很有气势的题目：“让思想冲破牢笼”。可领导看后大笔一挥，改为“谈谈解放思想问题”。文中我引用了大量事实来论证解放思想的重要性、必要性和迫切性，从春秋时期的百家争鸣到20世纪初的新文化运动再到

1978年“实践是检验真理的唯一标准”大讨论，又从欧洲文艺复兴到宗教改革再到启蒙运动，真可谓贯穿古今、纵论天下，写得连自己都有点儿无法掩饰的骄傲。但领导连改都懒得改，只叫我推倒重来，要紧密联系实际，少谈那些空洞的东西。我心疼得就像心爱的宝贝被打碎一样，硬着头皮和领导争辩了几句，领导也耐着性子和我解释了一会儿，最后还是难以达成共识。我赌气说：“那我写不了了，您另请人写吧！”领导也有点不高兴：“年轻人，谦虚点吧！”结果这篇稿子果然让秘书科长写了，气得我躲在一个小酒店的角落里一边猛喝，一边伤心落泪……

是啊，对秘书人员来说，每一个句子都浸染着心血，每一个段落都凝结着辛劳，每一篇文稿也许都来自节假日的默默耕耘和不眠之夜的苦思冥想，可是，好不容易得来的劳动果实却不被承认和爱惜，这到底是为什么呢？

答案是随着岗位磨炼而慢慢悟出来的，特别是自己担任领导职务之后，才明白自己当初的“不服气”是多么幼稚，才明白答案原本很简单，那就是“为文而文”难成文。

### 执着于解决问题才能写出真文章

这里首先要弄清楚机关公文的性质和作用是什么。不言而喻，它不同于文学作品、理论文章、新闻报道等任何其他文体，它的功能就是直接为决策服务，为领导工作服务，为治国理政、造福人民服务。换言之，它是决策的载体，是执政的工具，是上传下达的纽带，是解决问题、促进发展的依据和指南。比如领导讲话，无论讲单项工作还是综合性工作，都要体现领导的意见和主张，做什么，怎么做，目的都是为了解决实际问题；又比如重要文件，无论部署哪方面的工作，提什么目标任务，定什么政策措施，体现的都是决策意图，目的也都是为了解决实际问题。一句话，离开以文辅政，机关公文就失去了它应有的意义和作用，再漂亮的文字也只能成为一堆废纸。

对这一点，或许无须多说，稍有常识的秘书人员都懂得。问题在于，一旦进入构思或写作状态，有些同志就自觉不自觉地走入了“为文而文”的误区：

——轻内容而重形式。首先不是考虑文稿要解决什么问题，要怎样表达思想和观点，而是考虑结构要搞得多么紧密、有序、完整。而不少文稿特别是领导讲话、工作汇报、调研报告等，往往被那种陈旧的“三段式”所套牢，大三段套小三段，小三段套三层次，从头至尾都是“三”，似乎无“三”不成文，令人看而生厌。当然，如果内容和结构能达到完美结合的话，“三段式”不是不可以，但有些同志对这个可爱的“三”简直到了痴迷的地步，明明两个部分可以写完，也非要七拼八凑拉长为“三”，或者明明要分作四部分，也要削足适履压缩为“三”。这样，不仅使文稿成了千篇一律、面目雷同的模式化、八股调文章，更严重的是割裂、淡化了内容，导致重点不突出、逻辑不严密、表达不流畅，起不到应有的作用。

——轻实用而重文字。文字是文稿的细胞，重视遣词造句，讲究语法修辞，力求文句通顺，当然都是正确和必需的。就机关文字而言，其实也没有多么神秘多么复杂，能够把话说清楚、说准确、说到位，清清爽爽、干脆明白，不含糊其词，不出明显语病，就可以了。但有的同志偏偏对文字过于“较真”，不惜把大量时间和精力花在咬文嚼字、斟酌词句上，或文绉绉书生气，或软绵绵娘娘腔，或弯弯绕欧式句，让人觉着别扭，看了半天弄不清什么意思；或华章丽句，辞藻堆砌，动不动来上几句“春意盎然，桃李芬芳”“春华秋实，硕果累累”“让改革的犁铧呼啸着穿过陈旧思想观念的僵土”之类的“佳句”，把文稿差不多写成了散文诗；或刻意追求句式整齐、对仗，不仅标题非排比句不可，连文字叙述也到处出现排比句，而且大多是为了排比而排比，生拼硬凑，牵强附会，看似气势宏大，实则文字游戏，对实际工作又有何益处呢？

——轻质量而重篇幅。毫无疑问，机关公文首先必须注重质

量，注重实在、管用，内容与篇幅必须“尺寸相符”，宜长则长，宜短则短。而有的同志则不管内容多少、质量好差，首先考虑的是要把篇幅搞得多长，似乎不写长点儿就不像文章，就显示不出自己有水平，于是动辄五六千字，甚至一两万字，本来讲一个问题就行，非要拆成两三个问题，本来一句话可以说清楚，非要分成两三句来说，实在没词就从报刊上、网上大段大段地“拿来”，有时连一个短短的通知也要唠唠叨叨地拉成一两千字。实际上，太长的文章没人喜欢看，太婆婆妈妈的话反而让人记不住，倒不如那些简洁、明快、朴实的文稿，一是一，二是二，单刀直入，干脆利落，句句说到点子上，让人印象深刻、容易记住，也便于贯彻执行。

——轻效果而重表面。务实是文稿的生命，管用是文稿的价值，真话实话最中听，空话套话惹人嫌。长期以来，由于机关文风积弊较深，公文写作中的形式主义也屡见不鲜，甚至习以为常。比如废话连篇，拖泥带水，动笔就是“在……正确领导下”“在……大力支持下”“在……共同努力下”，似乎不这么写就不符合写作规范；比如空话成堆，空洞说教，开篇就是理论，凡事必谈认识，似乎不这么写就缺乏思想性；比如套话迭出，曲意恭维，对领导讲话的评价必定是“高瞻远瞩”“深谋远虑”“具有很强的思想性、前瞻性、针对性和可操作性”之类的漂亮话，似乎不这么写就是对领导不恭；比如大话满纸，脱离实际，热衷于照抄照搬上级文件和领导讲话，似乎不这么写就是不与上级保持一致。这样的文稿，看似周到全面，无懈可击，但又能有什么实用价值呢？

凡此种种，究其原因，还是观念上、动机上有问题，即：不是为解决问题而写文章，而是为写文章而写文章。却不知，拘泥于“文章”反而写不出好文章，执着于解决问题才能写出真文章。

## 从“为文而文”向“为事而文”转变

这就涉及从“为文而文”向“为事而文”转变的问题。实现这个转变，需要有一个领悟、积累和适应的过程。

仍以前文所述解放思想的话题来说明吧。20××年组织上派我到某市任市委书记，到任后经过一段时间的调查研究，解放思想的问题立即严峻而紧迫地摆在了面前。这时候构思在解放思想动员大会上的讲话，与自己当年做秘书时的想法就完全不一样了。首先考虑的就不是结构严谨不严谨、语言优美不优美的问题，而是作为市委书记，我为什么提出解放思想？解放思想要解决哪些突出问题？如何通过解放思想促进改革开放和经济社会发展？根据调研掌握的情况，吸收班子成员的意见，市委决定在全市范围内开展一场以“解放思想求突破、科学发展促赶超”为主题的大讨论、大实践活动，并针对干部群众思想实际和工作实际，提出要着力破除四个方面的障碍：一是破除“无债一身轻”的观念，敢于和善于举债搞建设，做到举债有度、用债有方、还债有源；二是破除“开门招商、关门打狗”的恶习，下猛药整治发展环境不优的顽症，营造开放、说话算数、服务到位的投资环境；三是破除对个体私营经济和股份制经济的种种限制，以最大限度的政策优惠激活全民创业；四是打破陈旧的选人用人观念，舍得把最优秀、最能打硬仗的中青年干部放到项目建设和开放型经济第一线。我让秘书把这些内容全部写进了动员报告中，大会一开，立即引起强烈反响，普遍认为抓住了根本、击中了要害，很快使沉闷空气为之一扫，干部群众思想观念为之一新，促进了经济快速发展。对比一下，如果不是“为事而文”、直指时弊，而是“为文而文”、无的放矢地谈解放思想，效果又将是怎样的呢？

或许有的同志会说，你说的道理我并不是不懂，但由于秘书人员身份、经历、接触面等方面的限制，要真正做到“为事而文”，谈何容易！

这话倒是说到了点子上。秘书毕竟不是领导，站位不同，看问题的角度不同，掌握的信息量不同，思维方式和工作方法也不同，从这个意义上讲，一些文稿存在“为文而文”的毛病是情有可原的。但从工作需要和以文辅政的要求来说，这又是不能长期原谅下

去的，必须克服，必须扭转，必须适应，使“为事而文”成为一种自觉、一种常态、一项熟练的基本功。

首先，要牢固树立“为事而文”的自觉意识。接到写作任务后，首先要想领导所想、急领导所急、悟领导所需：这篇稿子要表达什么？主题是什么？要解决什么问题？要采用什么方法和措施解决问题？把领导意图摸清楚、自己想清楚之后，再考虑谋篇布局的问题。并且在整个写作过程中，提炼观点、铺排层次、遣词造句乃至修改定稿，都要坚持以“解决问题”为中心，切不可左顾右盼，分心走神，一不小心又落入“为文而文”的老套。

其次，要有“为事而文”的信息基础。也就是说，秘书人员切不可“两耳不闻窗外事，一心只写八股文”。“为事”必先“知事”，要掌握信息、了解情况，包括上级大政方针、本地实际情况，宏观如政治、经济、文化、科技、教育、法治等方面情况，微观如各行各业发展态势、工作特点、典型事例、存在问题等方面情况。即使难以了解得很具体、很详尽，也要做到基本掌握，主要情况包括相关重要数据、特色特点，还要熟记于心，做到“心中有情况，下笔不慌张”。

再次，要掌握“为事而文”的基本要领。“为事”必先“知事”，“知事”还需“察事”，即琢磨事、研究事，否则，掌握再多的情况也写不出好文章。这就需要对掌握的大量情况进行综合、研判、分析，找出带有规律性、倾向性、典型性的东西，从而提出有针对性、指导性、可操作性的意见和措施。同时，要特别注意记录领导在会议上、调研中和其他各种场合发表的重要言论，特别注意观察领导怎样分析和处理各种现实问题，特别注意领会领导在对文稿起草授意时发表的意见，因为这些都是“为事而文”的重要依据，也是秘书人员成长的丰富养料。秘书人员最好能直接参与一些实践活动，比如一个重大工业项目从招商洽谈到签约落地的全过程，或者一个重大城建项目从规划设计到立项审批、征地拆迁、补偿安置、开工建设的全过程，这对于提高写作水平和实际工作能力

都是大有帮助的。

“秀才”们，努力吧！走出“为文而文”的误区，我们的文字就不再是写在稿纸格子里，而是写在坚实的大地上；我们所收获的就不再是失败和沮丧，而是大地上生长出的一丛丛翠绿、一片片金黄……

## 2. 为了那份丰厚的“回报”

至今还记得 30 年前的那一天：我用一首诗作赚来的 30 元稿费，买回了一件外套和一件衬衣，从而结束了全校上万名大学生中唯我一人穿打补丁衣服的寒酸相，让远在乡下养猪卖菜为我挣学费的父母高兴得掉下了眼泪。

从此我便一发而不可收，没日没夜没完没了地写。写了“豆腐块”又写“大块头”，赚了小钱又赚大钱。于是有了不薄的积蓄，有了老婆、电冰箱和彩电，然后又有了一个盼望名利双收、出人头地的“作家梦”。

**“同意”二字虽然不是稿费，但它像心仪女孩的青睐一样令人甜蜜和沉醉**

可惜事与愿违，后来我当了秘书，不仅没时间搞创作了，而且辛辛苦苦写了那么多文章，累得半死不活还不算，还不能署个人姓名。当然也没有稿费，能领点加班费补补烟钱茶资就算不错啦！为此我懊悔过、消沉过，甚至有过辞职不干的念头。但事到如今又能怎样呢？或许这就是命运的安排吧！稿费啊稿费，从此与你拜拜啦！

却总是心有不甘。好不容易摆脱了稿费“回报”的诱惑，却又陷入对另一种“回报”的迷恋和追求，那就是：起草的文稿到了领导那儿能顺利通过或基本通过，稿纸头上能出现那熟悉的“同意”二字。局外人可能体会不到，这“回报”对于我们文秘人员是多么

珍贵多么难得啊！它意味着自己的劳动成果被承认、写作能力被肯定，它使我们觉得有成就感、自豪感，它会让我们把写作时所有的艰辛和烦恼忘得一干二净，会觉得心情特别畅快、浑身特别有劲儿，甚至会约上几个同事躲进某个小酒店就着花生米和卤鸭翅大醉一场！而对于我，它还会带给我当年在邮局柜台前清点稿费时那种难以言说的快感和满足感！总之，在我们这些辛苦而又清苦的小秘书看来，“同意”二字虽然不是稿费，但它像阳光一样让人温暖，像三伏天的冰淇淋一样令人舒坦，像得到心仪女孩青睐一样令人甜蜜和沉醉……

这就难怪，为什么我们会像蜜蜂一样在书籍、报刊、资料、报表的丛林中不知疲倦地飞来飞去，采集自己所需要的知识；为什么会像陀螺一样夜以继日地转个不停，无数次埋头于构思、起草、修改，在无边无际的“格子”里艰难地攀爬；为什么会像牛一样负载着工作和生活的重轭默默耕耘，牺牲夜晚的宁静和舒适，牺牲节假日与家人团聚的欢乐，却痴痴期盼着一份也许并不属于自己的收获。

这就难怪，为什么每次交稿之后，我们会像新媳妇见公婆那样忐忑不安地等待着、祈祷着：领导啊，您看这样写应该可以了吧？这可是我熬了三个通宵写出来的呀！领导啊，您就行行好，高抬贵手签下那“同意”二字吧！有时甚至恶作剧地想：领导啊，要是您老人家正逢贵体欠安感冒发烧让我的稿子轻松过关那该有多好！

这就难怪，为什么每当稿子被打回来大改或重写时，我们会感到失落和沮丧，次数多了，还会有一种沉重的自卑感压上心头，在同事面前觉得抬不起头来。是的，虽然稿子返工是常有之事，虽然领导未必会当面批评我们，但稿子不成功，任务没完成，毕竟不是令人愉快的事情啊！

### 总结了几条“对付”之法，却不料露馅挨批评

那怎么办呢？稿子照样得改，任务照样得完成，你总不能因为

没有得到那份“回报”而赌气不干吧？和几位同事交流，大家都有同样的苦衷，于是暗暗总结了几条“对付”的办法：

一是所谓“迟到交稿法”。那次我们为领导起草在三级干部大会上的讲话，知道他喜欢长篇大论，而且思维活跃，角度多变，只要时间来得及，他会叫你没完没了地改下去，我们便采取了“拖”的办法。本来稿子已经写得差不多了，秘书长来催了三次，我们总说还在改、还需充实材料，直到开会前一天才把稿子交上去。可想而知，就这么点时间，秘书长得把关，然后书记还得看，还得打印、校对、装订，就是神仙也来不及修改啦！果然，第二天会议上，书记基本上全文照念，我们成功了！

二是所谓“改头换面法”。即把过去用过的同类文稿找出来，内容基本上还是那些内容，意思也基本上还是那些意思，换个法儿让它“新”起来。比如，改开头和结尾，调整层次顺序，还有改变结构，或把原来的四个部分撤并成三个部分，或把原来的三个部分拆分成五个部分；又比如，改造小标题，把短标题变成长标题，把排比句标题改为散句标题，或者把朴素平实的标题改为形象生动的标题。此法也屡屡生效。

三是所谓“旧瓶装新酒法”。此法多用于有一定格式或模式的稿子，的确可以省去很多麻烦。比如年度工作总结，写来写去写不出多少新东西，但年年都得写。写就写吧，我们就把往年的总结翻出来，架构和纲目基本不变，变的只是情况和数据，再加上领导关于几大工程或几大战役之类的新提法，一篇总结也算完成了。

四是“拿来主义法”。“拿来”本是借他人长处为己所用，但“拿”过了头就变成窃他人成果为己所有。比如起草贯彻上级决策部署的实施意见，目的意义、目标任务、措施方法等上级文件都写得很明白具体了，我们觉得写不出更好的东西，就从上级文件中大段大段地“拿”，甚至直接在上级文件上进行“修改”，基本框架和内容保持不动，把标题改一改，把语气变一变，把“全国”或“全省”改成“全市”，一份“重要文件”就算大功告成。起草讲