

★ 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



长江出版传媒

长江文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大手笔是怎样炼成的. 修改篇 : 修订升级版 / 谢亦森著. — 武汉 : 长江文艺出版社, 2023. 7
ISBN 978-7-5702-3057-0

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 071888 号

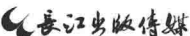

大手笔是怎样炼成的. 修改篇 : 修订升级版
DASHOUBI SHI ZENYANG LIANCHENG DE. XIUGAI PIAN : XIUDING
SHENGJI BAN

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:  长江出版传媒 |  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: 19.75 插页: 2 页

版次: 2023 年 7 月第 1 版 2023 年 7 月第 1 次印刷

字数: 275 千字

定价: 56.00 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)

从改稿之苦到草稿之恋（代序）

亲爱的读者朋友！如果您现在是，或者曾经是一名文秘工作者，就一定有过数次、多次、N次修改文稿的经历，有过由此带来的辛劳、痛苦与欢欣。

您一定有过这样的忐忑——当您为初稿画下最后一个句号，揉揉昏花的眼睛、捶捶酸痛的腰背、长长地呼出一口气时，心里并没有如释重负的感觉，而是怀着与朱庆馀笔下那位美丽新娘同样的心情：待晓堂前拜舅姑，画眉深浅入时无？

您一定有过这样的沮丧——您加班加点辛辛苦苦写出来的稿子未获认可，或被一次次退回来修改甚至推倒重写，或被领导大笔一挥开膛破肚变得血肉模糊面目全非，或在审稿会上被各种各样的修改意见乃至批评挑剔冲得七零八落，让您觉得很失败、很没面子；

您一定有过这样的委屈——我这样写为何不行呢？瞧，这个观点不是很新颖独到吗？这组小标题不是很精彩很吸睛吗？这几段表述不是很有哲理很有激情吗？为什么一定要改掉呢？但这些话只能憋在肚子里，最终还得乖乖地按照领导意见去修改；

您一定有过这样的纠结——起草难，有时候改稿还更难！稿子看起来合乎格式规范、合乎领导意图，主题、材料、结构、语言也看不出有明显毛病，可为什么连自己都觉得太平淡、太沉闷、太陈旧呢？该怎样修改、从哪儿突破呢？怎样通过修改提高文稿质量呢？

您也一定有过这样的快乐——当某份文件数易其稿终于被领导签上“同意发”三个大字时，或者当某篇讲话稿几经修改打磨终于

定稿，并在会场上激起如潮掌声时，尤其是在得到领导表扬和各方好评时，您就像得到恋人热烈拥吻那样甜蜜而陶醉，苍白而憔悴的脸上泛起几丝欣慰的笑容……

是的，这就是修改的艰难曲折，这就是修改带给我们的酸甜苦辣。

我自己就曾是这支队伍中的一员。

从一名懵懵懂懂的上岗新手到成为一名华发早生未老先衰的“老秘”，从不熟悉、不适应到逐渐熟悉、适应，从一次次陷于“山重水复”的困境到一次次迎来“柳暗花明”的转机，一直没离开过修改的纠缠和折腾。

记不清多少次，为添加一段经典论述而翻遍“马恩列斯毛”，为更换一个观点或小标题而反复琢磨推敲，为充实一段“干货”而临时查阅各种文件和资料，为改正一处语病或辨别一个词义而翻着字典、辞海苦苦寻找，为删掉几个自以为得意的佳句而心痛不已。

记不清多少次，因说不透某层道理而像疯子一样在办公桌前踱来踱去，因找不到新的角度而捶着太阳穴骂自己无用，因难以出新出彩而恨不得把稿子揉成一团狠狠扔进废纸篓，因改来改去改不出高度、深度而一根接一根拼命抽烟抽得舌头发麻脑袋发涨，甚至，因找不出一个更新颖的提法、更精炼的句子、更贴切的词而搜肠刮肚地想呀想，连走路、吃饭、上厕所、睡觉都在想。

记不清多少次，面对着领导批示、会议记录和收集到的各种修改意见，梳理、归纳、分析、领会，然后增删、调整、深化、完善，一稿不成二稿，二稿不成三稿、四稿，直至N稿……

那多少个繁忙的白昼、多少个风和日丽的节假日、多少个灯火通明的不眠之夜，我，我们，就是这样度过的。修改，像一条泥泞坎坷的漫漫长路，而那一处处修改过的字、词、句和标点符号，就是无数个苦苦挣扎的深深脚印，奋力迈向“同意发”的“目标”。

奇怪的是，改稿苦虽苦、累虽累，时常令人心力交瘁，但不知

不觉中，竟会让人上“瘾”成“癖”，欲罢不能。有时想：算了吧，差不多了，又不是要写成范文或教科书，何必那么较真？要改就让领导去改吧！但又不满足、不甘心，这里修修、那里改改，今天觉得满意了，说不定明天一觉醒来又觉得不满意，这个星期觉得没问题了，说不定下个星期拿出来一看觉得还有问题。有时稿都已经交了，正陶醉于劳动成果自我欣赏时，突然觉得还有个细节可以再完善，于是又改好一份，悄悄将领导桌上那一份换回来。就这么改着改着，可能你还发现不知不觉中自己已经慢慢“爱”上了这份文稿，你会觉得每为它修正一处毛病、增添一分精彩，就像给心爱的恋人再添一件精妙的饰品，甚至你还会和稿子“依依不舍”，希望交稿的时间来得晚一些。

没办法，也许生来的“劳碌命”，明知自找麻烦、自讨苦吃，却又乐此不疲，用现在年轻人的话说这叫“贱贱的”。

自己改稿且不算，如果稿子仍然达不到质量要求，还得接受领导们的修改，从小领导到比较大的领导，再到更大的领导，层层都来给稿子挑毛病、动“手术”。那各种各样的笔迹，那密密麻麻的修改文字，那各具特色的表达方式和语言习惯，把本来整洁干净的稿子改成了个丑陋的“大花脸”。

开始我很不习惯，自己写的东西被别人改来改去，毕竟不是一件令人愉快的事情。但后来见识多了，不习惯还不行，特别是人家改得好、改得精彩，水平硬是比自己高，不服气更不行。比如，自己苦思而不得的某个观点被别人说出来了、自己想说透而未说透的某个道理被别人说透了、自己想写而没有写出来的那个吸睛佳句被别人写出来了，我这半壶子墨水还有啥好嚼瑟的？

于是，我把那些改动最多、让我印象最深最受教益的草稿保存了下来，有空就拿出来研读、比较：这个地方为什么要这样改、我那样写为什么不行？这段话为什么要删、那段话为什么要加？这个句式为什么要变、那个词为什么要换？……它们就像诲人不倦的老师，每每让我豁然开朗。可以说，没有它们，就没有我的不断成长

进步。

前不久乔迁新居，整理物品时，翻出了几大捆文稿——一部分是我当秘书时起草的应用文稿，如重要文件、领导讲话、调研文章等，一部分是我担任党政领导职务后用过的讲话稿和发表过的文章。当然都是经过挑选的、自以为有一定质量和分量的稿子，其中有手稿，也有打印稿；有清晰美观的正稿，更多的是涂涂改改的草稿，有些还附有历次修改的过程稿；有我自写自改的，有被别人改的，也有我改别人的。

既然是搬家，免不了丢掉些坛坛罐罐破破烂烂，唯独这几捆文稿让我犯了难。我把它们一捆捆拆开，一篇篇浏览一遍，把打算留的放在一堆，把打算丢的放在一堆。但分完之后，又忍不住把打算丢的那一堆重新浏览一遍，觉得这篇也舍不得，那篇也舍不得，又一篇篇把它们放到打算留的那一堆，等于白忙一场。于是换了个方案：反正正稿都有存档，留不留都可以，而草稿则是“绝版”，还是全部留着好。如此折腾大半天，总算减轻了一点负担。

夫人在一旁看着发笑：“莫非你想成为大人物，让后人观赏你的光辉手迹？”

“岂敢岂敢。”我一边喘着粗气一边打哈哈，“一介书生，粗陋之作，哪能有如此荣耀？”

“那你打算结集出版？”

“非也。那不仅挣不到稿费，还要向你申请拨付专款。”

“那还留这些陈芝麻烂谷子干啥？还占地方！”

“夫人见谅。敝帚自珍，如此而已，而已而已。”

其实连我自己也说不清究竟是为什么，或许只是出于恋旧吧。

的确，这些稿子虽然有些纸页已经陈旧泛黄，有些字迹已模糊难认，但每当我翻阅着它们时，当年写稿的辛苦、交稿的忐忑、改稿的纠结、定稿的喜悦，就像电影一样一幕幕从眼前闪过……忽然想，在岗工作几十年，文字堆里摸爬滚打，修改和被修改过的岂止

是文字？心灵的世界亦如草稿，或良或莠，或清或浊，不也一直在修改和被修改着吗？

文字的修改，删去的是冗余，纠正的是错漏，添加的是精彩，获得的是准确、完美和实用；心灵的修改，删去的是杂念，纠正的是骄满，添加的是奉献，获得的是纯洁、勤勉和坚强。

修改，让人生的答卷更美丽。

草稿，我永远的珍藏，永远诠释着修改的意义。

目 录

第一章 修改的目的与意义 / 001

- 一、机关文稿也须重“颜值” / 001
- 二、绕不过的“五关六将” / 004
- 三、好文章是改出来的 / 006
- 四、从初稿到定稿距离有多远 / 010
- 五、修改与文风 / 013
- 六、欲改“文病”先改“心病” / 016
- 七、在“折腾”中成长 / 019

第二章 修改前的准备 / 023

- 一、找感觉：得失寸心知 / 023
- 二、查问题：瞄准放“矢”之“的” / 025
- 三、听意见：不容回避的“挑剔” / 028
- 四、备材料：让血肉更丰满 / 032
- 五、作计划：磨刀不误砍柴工 / 036

第三章 修改的逻辑顺序及主要问题 / 038

- 一、先主题后内容——一条红线串到底 / 038
- 二、先整体后局部——让“四梁八柱”更稳健 / 049

三、先重点后一般——把功夫下在关键处 / 057

四、先功能后其他——管用的才是美丽的 / 062

第四章 修改中的细节处理 / 066

一、语言表述及相关问题的修改 / 066

二、标点符号的修改 / 089

三、文种格式方面问题的修改 / 094

四、统稿与修改 / 097

五、校对与修改 / 099

第五章 修改的若干形式与技巧 / 103

一、多形式修改方法 / 103

(一) 读改法——嘴与眼的合作 / 104

(二) 抄改法——在誊抄中升华 / 106

(三) 议改法——展开思维碰撞 / 108

(四) 冷处理法——“冷”是为了“热” / 109

(五) 求助法——拜能者为师 / 112

(六) 借鉴法——模仿与超越 / 114

二、技巧性修改方法 / 116

(一) 改标题，变平淡为吸睛 / 116

(二) 善点缀，变暗淡为鲜亮 / 124

(三) 抒情怀，变冷峻为热烈 / 128

(四) 讲故事，变枯燥为生动 / 130

(五) 去冗繁，变复杂为简明 / 134

(六) 显特点，变雷同为不同 / 138

第六章 修改中常见问题解答 / 141

- 一、起草者自己对稿子相当满意，但还是被领导退回来修改，感觉十分虐心，怎么办？ / 142
- 二、领导认为稿子偏离了写作意图，怎么办？ / 145
- 三、领导认为稿子对其意图发挥得不够充分，怎么办？ / 147
- 四、领导意图多变，稿子改来改去他还是不满意，怎么办？ / 150
- 五、领导对稿子不满意，但又没有明确的修改意见，怎么办？ / 154
- 六、领导亲自改稿，如果出现错误，怎么办？ / 156
- 七、领导批评稿子写得像“漂汤油”，怎么办？ / 159
- 八、领导要求稿子有新意，但又反对一味追求标新立异，怎么办？ / 162
- 九、对领导的修改意见有不同看法，怎么办？ / 166
- 十、有些讲话稿按领导意见做了修改，但到了会上他又离开稿子讲自己的东西，怎么办？ / 168
- 十一、有些讲话稿只能按相对固定的模式来写，而领导又要求有变化、不重复，怎么办？ / 171
- 十二、领导水平高、要求严，稿子改来改去总是入不了他的“法眼”，怎么办？ / 173
- 十三、领导批评我们写稿子书生气太重，怎么办？ / 176
- 十四、领导认为稿子信息量不大，怎么办？ / 179

第七章 修改与电脑利用 / 184

- 一、“外科手术”与“内科诊疗” / 185
- 二、不得不防的“电脑依赖症” / 188

三、不可“闲置”的人脑功能 / 194

第八章 修改实例分析 / 200

一、部署性文件的修改 / 200

二、讲话稿的修改 / 215

三、报告的修改 / 231

四、工作体会文章的修改 / 246

五、经验交流材料的修改 / 262

六、调研文章的修改 / 275

七、写作提纲的修改 / 290

后 记 / 303

第一章 修改的目的与意义

修改，改正、推敲、完善之谓也。在各级党政机关，每年、每月、每日，有多少颗大脑围绕着修改而紧张地思考，多少个键盘和笔尖为着修改而不停地忙碌，多少个声音为着修改而坦诚地商讨、激烈地争论，多少双眼睛为着修改而查找着任何一点瑕疵。

修改，从否定到肯定，从生涩到成熟，从残缺到完美，每一处改动都是一次艰苦的探索，每一次定稿都是一次成功的抵达，每一行文字都凝结着起草者、领导者和所有参与者的智慧与心血。

修改，似乎是个老生常谈，但书生易老、文章不老，修改的话题常谈常新，修改的实践永无止境，修改的优劣成败检验着每一个文秘人员的知识、能力乃至思想境界、职业态度和价值追求。

一、机关文稿也须重“颜值”

颜值，人所皆知的网络热词，通常用来评价人物的相貌。形象地说，机关文稿也要讲究“颜值”，包括字体、版式、印制、装帧等方面的“外在美”和主题、材料、结构、语言等方面的“内在美”。“外在美”让人觉得整洁、美观、庄重，“内在美”让人受到启发、教育和鞭策。我们这里要讨论的主要是“内在美”。要使文稿获得“高颜值”，既需要高质量的起草，更离不开高质量的修改。说直白点儿，修改就相当于对文稿进行“美容”，这个“美容”不是开开“美颜相机”“滤镜”这样的虚招，而是动真刀的“整形手术”。

修改是准确体现文稿功能作用的需要。正如古人所言：文章乃“经国之大业，不朽之盛事”，须严肃对待，精益求精，容不得任何的马虎随意。机关文稿种类繁多，各有其特定的用途，有的用于表述重大决策举措、重要部署安排，以推动事业发展；有的用于表达思想见解，开展宣传动员，以统一人们的思想和行动；有的用于决断事项，处理问题；有的用于上传下达，沟通情况，交换意见；有的用于总结经验，树立典型；有的用于反映调研成果，建言献策；有的用于立法立规，加强管理。无论哪一种，都属于决策理政的载体、领导者行使职权指挥工作的工具，因而具有严肃性和权威性。尤其是决策部署性文稿，一经制定发布，白纸黑字，大红印章，令出必行，事关事业成败、人心向背、民生祸福，其极端重要性不言而喻。因此，不仅要认真起草，初稿完成后还要认真修改，使之既经得起推敲，又经得起实践和历史的检验。也就是说，修改绝不仅仅是文字处理上的问题，更是原则问题、态度问题。我们文秘人员身处首脑机关、领导左右，担当着以文辅政的神圣职责，必须通过精心修改，准确体现发文意图，实现发文目的。

修改是提高文稿质量的需要。在起草阶段，我们固然也会注意质量，但在习惯上，一般都是先把“架子”搭完，有些细节问题来不及考虑太具体，有些一时想不明白的问题先放一放，待到修改阶段再来解决。这就说明，修改是提高文稿质量的关键一环，或者说，修改阶段的根本任务就是确保质量，不经修改或者不认真修改，质量就得不到保证。从现实情况来看，应当肯定，确有很多机关文稿达到或基本达到质量要求，甚至不乏精彩之作，但也不可否认，有些文稿的质量实在不敢恭维。从大的方面看，有的审题立意不准，中心不突出，显得杂乱无章；有的在重要观点和提法上存在偏差，甚至失误，容易对受众造成误导；有的对思路、目标、政策措施表述不清晰、不准确，缺乏可行性和可操作性，等等。从具体方面看，有的结构松散，层次不明，前后颠倒重复；有的观点与材料不吻合、相脱离，缺乏可信度和说服力；有的重点不突出，泛泛

而谈，面面俱到，婆婆妈妈，看了半天看不出它究竟想说什么，等等。再往细的方面看，问题就更多了：有的开头段拖泥带水，半天没进入正题；有的句子和段落前后脱节；有的文字粗糙，语病百出；有的句子弯弯绕绕、累赘拖沓，说来说去说不到点子上；有的标点符号乱戳乱用，如此等等。这些问题如不认真修改，不仅导致文稿质量不高，还可能闹笑话、捅娄子，使机关文稿“颜值暴跌”，给领导机关和领导者的形象带来损害。

修改是集思广益、博采众长、推进决策民主化科学化的需要。随着形势的变化、时代的进步，党政机关决策已不再是单纯的“长官意志”，而应更多地体现民主意志。特别是涉及国计民生、长远发展的重大决策事项，不仅要经有关会议集体审议讨论，有时还需在一定范围内征求社会公众意见。其目的，就是通过吸纳各方意见建议，对文稿进行修改完善，使之所表达的决策内容更加合乎实际、合乎发展需求、合乎人民群众的利益和愿望。有些决策部署性文件出台后之所以难以推行和落实，基层干部群众抵触情绪较大，甚至产生某种不良后果，除了因为决策形成过程中征求意见不充分外，与文稿修改不精也有很大关系。同时我们还要看到，如今已进入信息化、法治化社会，人民群众的民主意识、维权意识、参政议政意识不断增强，他们不仅会通过机关文稿来了解时事政策、掌握政务动态、评判决策优劣，还希望机关文稿能反映其利益诉求、吸纳其有益意见建议，为其代言、立言。从这个意义上说，我们更应尊重民意民愿，以强烈的责任意识、质量意识，把每一篇文稿修改好。

修改是使机关应用写作与时俱进、更好地服务于新时代治国理政实践的需要。很多同志都感觉到，如今的机关文稿越来越难写了，为什么？因为形势与任务不断变化，新情况、新问题、新矛盾层出不穷，影响应用写作的因素也越来越多，如果沿用过去的老套路、老办法，就会难以适应。比如，随着国家治理体系和治理能力现代化的不断推进，各级党政机关对文稿的功能性、实用性要求越

来越高，那些空洞无物、装腔作势的八股文章、官样文章越来越没有市场；随着学习型机关、学习型干部队伍建设的不断加强，各级干部特别是领导干部对文稿质量的要求越来越严，那些单薄、肤浅、缺乏思想性和指导性的文稿越来越难以被认可；随着网络的普及运用，既为学习借鉴提供了方便，又为偷懒省事创造了条件，那些照抄照搬、拾人牙慧的文稿越来越遭人厌恶和唾弃；随着全面依法治国战略的深入实施，应用写作中贯彻法治精神和依法办事原则显得越来越重要，那些不注意遵从法律、运用法律的文稿就容易出现与法律法规相悖的现象。总之，时代变了，环境变了，应用写作也应顺势而变，贴紧时代脉搏，体现创新精神，把一切不合时宜的东西改掉。

二、绕不过的“五关六将”

根据文种的不同，文稿修改有难易之分。一般来说，那些有固定格式的短小公文，如请示、批复、函等，从起草到修改都不复杂，表述准确、合乎格式规范，领导签发就可以了。属于记述、知照性的文稿如纪要、通报、信息、公告等，相对也较简单。而那些既无固定格式，又体量较大、分量较重的文稿，如决策部署类文件、规范性文件、领导讲话、工作报告、中长期规划等，从修改到定稿的环节就比较多，也复杂、麻烦得多。

初稿出炉后，首先要过的当然是自己修改这一关。因为凡属这一类稿子，都很难一次性成功。即便是那些已经驾轻就熟的“大手笔”，也很难说每篇稿子都做到完美无缺，或多或少总会有需要修改打磨的地方；更何况，正因为他是“大手笔”，他的责任心更强，也更加爱惜自己的声誉，对自己的要求就更高更严，更追求完美，所以初稿出来后再作大删大改也是常有之事。“大手笔”尚且如此，作为一般文秘人员尤其是上岗新手，岂有不认真修改之理？

而且，自己改自己的稿子再怎么认真也未必就能出“成品”。

这不像搞文学创作或以个人名义写文章，质量行不行、能不能定稿自己可以说了算，而还要经过一道道关卡，从送审稿到讨论稿再到征求意见稿，从一稿二稿三稿直至N稿，反复修改，没完没了，简直比关云长“过五关斩六将”还艰难。

过领导的“法眼”是首要一关。一般来说，领导总比文秘人员见识多、水平高，而且他负有领导责任，必然要对稿子进行审查把关，发现问题，有时是提出意见让起草者改，有时是自己动笔改。这且不算，有些改过的稿子科长认为可以了，办公室主任又认为还要改；办公室主任认为可以了，秘书长又认为还要改；秘书长认为可以了，到了最高领导那儿说不定还要改。就这样从下至上层层把关，从上至下级级照办，最高领导不认可，就休想完工。

会议讨论又是一关。对某些稿子，即使是最高领导也不能个人拍板说了算，还得发扬民主，集思广益，通过会议形式充分听取班子成员和相关部门负责人意见，再次进行修改完善。若是党代会、人代会、政协会和其他有关组织的工作报告，以及须由大会通过的决议、法律法规等重要文件，还得交由全体代表（委员）审议讨论，那修改意见就更多了，该采纳的要采纳，不能采纳的还得以适当形式作出说明。

某些影响全局、涉及公众利益的重要文稿，即使通过了会议讨论，出台之前还得以一定形式向社会公开征求意见，这又是重要的一关。专家学者的意见、普通百姓的意见，还有基层干部、党外人士、离退休老同志等各方面的意见，都要认真听取和吸纳。

来自方方面面的意见建议，有“微整形”式的，有动“大手术”式的，还有颠覆推翻式的，它们像风暴一样猛烈冲击着我们的思维，像质检工程师一样检验、挑剔、评判着我们的“产品”质量，像美容手术刀一样直指文稿的缺陷和丑陋，进而像一道道鞭子“抽”得我们陀螺似的没日没夜不停地转：修呀、改呀、增呀、删呀，一次不行两次，两次不行三次，三次不行再次，直到完全满意为止。因为这是必经的工序，是谁也无法逾越的坎，是从孕育到成