

上 编

经 验 篇

撰写述职报告的要诀

干部述职，已经成为各级对干部进行考核、管理和民主监督的一项基本制度。这项制度的普遍实行，对于强化干部的自我认识、自我培养，避免干部使用的主观性和盲目性，具有十分重要的意义。

报告是向上级机关陈述事项的上行文，属于行政公文中议案、报告和请示三个上行文之一。述职报告可以说是工作报告中的总结性报告，是各级组织机关和部门的负责人向上级管理机关陈述自己某一阶段工作情况，进行总的回顾，找出内在规律，以指导未来实践的履行职务情况的书面报告。

一、述职报告的特点

(一) 个人性。述职报告对自身所负责的组织或者部门在某一阶段的工作进行全面的回顾，要从工作实践中总结成绩和经验，找出不足与教训，从而对过去的工作做出正确的结论。与一般报告不一样的是，述职报告特别强调个人性。个人对工作负有责任，自己亲身经历或者督查的工作必须真实。这就要在写作上更多地采用叙述的表达方式，还要据实议事，运用画龙点睛式的议论，提炼主题，阐明旨意。讲究摆事实、讲道理，事实是主要的，议论是必要的。在写法上，以叙述说明为

主。叙述不是详叙，是概叙；说明要平实准确，不能旁征博引。

（二）规律性。述职报告要写事实，但不是把已经发生过的事实简单地罗列在一起。它必须对搜集来的事实、数据、材料等进行认真的归类、整理、分析、研究。通过这一过程，从中找出某种带有普遍性的规律，得出公正的评价和结论，即主题和层义以及众多小观点（包括经验和对规律的思想认识）。议论不是逻辑论证式，而是论断式，因为自身情况就是论据。如果不能把感性的事实上升到理性认识的高度，述职报告就不可能成为未来行动的向导。当然，述职报告中规律性的认识，是从实际出发的认识，实践性很强，也就不需要很强的思辨性。不管怎样，述职报告是否具有理论性、规律性是衡量一篇述职报告好坏的重要标志。撰写述职报告的目的在于总结经验教训，使未来的工作能在前期工作的基础上有所进步、有所提高，因此，述职报告对以后的工作具有很强的借鉴作用。任何一项工作都不可能是凭空而来，总是具有一定的继承性与创新性，所谓继承性，就是继承以前工作中的一些好的方面，摒弃不好的方面，然后加以创新，这样工作才会有进步，完全脱离过去的工作创新是不可能的。

（三）通俗性。面对会议听众，要尽可能让个性不同、情况各异的与会代表都能听懂，这就决定了讲话稿必须具有通俗性。对于与会者来说，内容应当是通俗易懂的。即使是专业性、学术性很强的内容，也要尽可能

明晰准确，以与会者理解为标准。内容应是通俗易懂的，结构是格式化的，语言则是口语化的。述职报告不同于学术论文，更不同于一般的公文，最明显的一点是语言的口语化。一般的学术论文，要让读者理解，语言就要概括精炼，讲究专业性。而一般公文尤其是行政公文，语言更加规范，有的格式用语甚至是特定的，最重视的是准确、明晰、简练。相反，讲话稿的语言则由讲话本身的性质所决定，必须口语化。由于讲话是人和人之间的信息传播和情感交流活动，需要更加适应人们的接受心理，拉近讲话者和听众的心理距离，这就特别讲究语言的大众化、口语化。

（四）艺术性。述职报告的艺术性是其魅力所在，直接影响着这一“艺术生命体”的质量。因此，撰写述职报告必然要联系讲话活动的特点来进行。“述职报告”一词，可以分为两部分来看待：“述职”，是主体的实质性道理。“报告”，是呈现表象而又整体的艺术生命体。报告者要两者并重。撰写述职报告，最好从上述总的认识出发。

通俗性和艺术性，一般表现在口语化、个性化的语言上。写述职报告时要变文字为有声语言，应着重把握好以下几点：

1. 语言生活化、口语化、大众化。
2. 多用短句子，注意长短交叉运用，合理搭配。
3. 慎用文言（古语），只作点缀之用。
4. 少用单音词。

5. 避免使用同音不同义或易产生歧义的词语。
6. 不随便用简略语。
7. 可以适当增加语气词如“吧”、“吗”之类。
8. 为了便于听众理解，有些标点符号还要用文字代替，如顿号改为“和”，破折号改为“是”，引号表示否定时加“所谓”，括号补充另用文字说明等。

二、述职报告的种类

述职报告的分类，可以从几个不同的角度进行划分，因而存在着交叉现象。

(一)从内容上划分

1. 综合性述职报告：是指报告内容是一个时期所做工作的全面、综合的反映。

2. 专题性述职报告：是指报告内容是对某一方面的工作的专题反映。

3. 单项工作述职报告：是指报告内容是对某项具体工作的汇报。这往往是临时性的工作，又是专项性的工作。

(二)从时间上划分

1. 任期述职报告：这是指从任现职以来的总体工作进行报告。一般来说，时间较长，涉及面较广，要写出一届任期的情况。

2. 年度述职报告：这是一年一度的述职报告，写本年度的履行职责情况。

3. 临时性述职报告：是指担任某一项临时性的职务，写出其任职情况。比如，负责了一期的干部集训工

作，或主持了一项训练改革，或组织了一项体育竞赛，写出其履行职责情况。

（三）从表达形式上划分

1. 口头述职报告：这是指需要向本单位官兵述职，用口语化的语言写成的述职报告。

2. 书面述职报告：是指向上级领导机关或干部部门报告的书面述职报告。要注意将“工作总结”同述职报告区别开来。工作总结，可以是单位的、集体的、也可以是个人的，其写作角度是全方位的，即凡属重大的工作业绩，出现的问题，经验教训，今后工作设想等都可以写，而述职报告却不同，它要求侧重写个人履行职责方面的有关情况，往往不与本部门、本单位的总体业绩、问题相掺杂。

三、述职报告的写作要求

（一）要充分反映出自己在任期内的工作实绩和问题

述职是民主考评干部的重要一环，也是干部自觉接受组织和群众监督的一种有效形式。干部作述职报告，是为了让组织和群众了解和掌握干部德才状况和履行职责的情况。因此，述职报告应该充分反映出自己任期内的工作实绩和问题，写出自身在岗位上为部队办了什么实事，结果怎么样，有哪些贡献，还有哪些不足，包括工作效率、完成任务的指标、取得的效益等等。工作实绩如何，是检验干部称职与否的主要标志，述职人要充分认识这一点，实事求是地把自己的工作实绩和问题反映出来。

（二）要实事求是地评价自己

对自己的评价要实事求是，不夸大，不缩小，要准确恰当，有分寸，不说过头话、大话、假话、套话、空话。要做到这样，应注意处理以下几个关系：

1. 处理好成绩和问题的关系，就是理直气壮摆成绩，诚恳大胆讲失误。

2. 处理好集体与个人的关系，不能把集体之功归于个人，也不要抹杀了个人的作用，必须分清个人实绩和集体实绩。

3. 在表述上要处理好叙和议的关系，就是以叙述为主，把自己做过的工作实绩写出来，不要大发议论，旁征博引，议论也只是对照岗位规范，根据叙述的事实，引出评价，不能拔高。

（三）要抓住重点 突出个性

述职报告，如果用口头报告表述。一般宜占用 30 分钟，如果用书面报告表述，一般以 3000 字以内为宜。因此，表述的内容应抓住重点，抓住最能显示工作实绩的大事件或关键事写入述职报告。凡重点工作、经验、体会或问题等，一定要有理有据，充实具体，而对一般性、事务性工作，宜概括说明，不必面面俱到。抓住重点，突出中心，还应突出自己的特色，突出自己独有的气质，独有的风格，独有的贡献，让人能分辨出自己在具体工作中所起的作用。

四、述职报告的写法

述职报告没有固定的写作模式，根据不同类型和主

旨，可灵活安排结构。一般由标题、抬头、正文、落款四部分组成。

1. 标题

述职报告的标题，常见的写法有三种：

文种式标题，只写《述职报告》。

公文式标题，姓名+时限+事由+文种名称，如《××200×至200×试聘期述职报告》、《200×年至200×年任政委职务的述职报告》。

文章式标题

用正题，或正副题配合，如《200×年述职报告》、《按“三个代表”要求抓好部队思想政治工作——××部队政委×××的述职报告》。

2. 抬头

书面报告的抬头，写主送单位名称“如××党委”、“××干部部（处）”等。

口述报告的抬头，写对听者的称谓如“各位同志”或“各位领导、同志们”。

3. 正文

述职报告的正文由开头、主体、结尾三部分组成。

开头

开头，又叫引语，一般交代任职的自然情况，包括何时任何职，变动情况及背景；岗位职责和考核期内的目标任务情况及个人认识；对自己工作尽职的整体估价，确定述职范围和基调。这部分要写得简明扼要，给听者一个大体印象。

主体

主体，是述职报告的中心内容，主要写实绩、做法、经验、体会或教训、问题 要强调写好以下几个方面：

对党和国家、军队的路线方针政策、法纪和指示的贯彻执行情况；对上级交办事项的完成情况；对分管工作任务完成的情况；在工作中出了哪些主意，采取了哪些措施，作出哪些决策，解决了哪些实际问题，纠正了哪些偏差，做了哪些实际工作，取得了哪些业绩；个人的思想作风、职业道德，廉洁从政和关心群众等情况；写出存在的主要问题，并分析问题产生的原因，提出今后改进的意见和措施。

这部分，要写得具体、充实、有理有据、条理清楚。由于这部分内容涉及面广，量多，所以宜分条列项写出。“条”、“项”要注意内在逻辑关系安排好。

结尾

结尾一般写结束语。用“以上报告，请审阅”、“以上报告，请审查”、“特此报告，请审查”、“以上报告，请领导、同志们批评指正”等作结束语。

4. 落款

述职报告的落款，写上述职人姓名和述职日期或成文日期。署名可放在标题之下，也可以放文尾。

五、述职报告写作四忌

（一）要实事求是，切忌华而不实

述职报告一定要讲真话，讲实话，讲心里话。无论称职与否，都要与事实相符，既不要自吹自擂，也不要

过分谦虚。述职报告一般要当众宣读，一些同志为了顾面子，获取领导和官兵群众的好感，对自己的工作成绩大肆渲染，夸大其辞，只讲自己的优点和所取得的成绩，对工作中存在的问题和不足采取回避态度。其实，任何人无论做什么工作，即使非常尽职尽责，缺点、错误也不可避免。而且，每个人所取得的成绩并非一己之功，是全体官兵密切配合、共同努力的结果。作为一名部队干部，应排除私心杂念，以官兵利益为重，上不欺领导，下不瞒群众，正确处理好个人与集体、主观与客观的关系，时刻保持清醒头脑，分清功过是非，做任何事都不要抢头功，做到实事求是。在肯定自己成绩的同时，也要敢于承担责任，使述职报告真正全面地体现出自己的德、能、勤、绩四个方面的情况。

（二）要突出重点、切忌报“流水账”

平时的工作材料是琐碎的、分散的、零星的，述职者在动笔之前，要对材料进行筛选和整理，选择主要工作，抓住主要政绩来写，不要事无巨细，一概罗列。如果为了评功摆好，照顾各个方面的关系，把述职报告写成啰啰唆唆的“流水账”，就会让人不知所云。述职报告的写作目的是为了说明其工作是否称职，因此，要将履行职责的过程，取得的成绩或出现的失误，及对工作的认识表述出来，要对履行职责的情况和取得的成绩进行深入的研究。要解释棘手问题的处理方法，特别是要交代清楚对官兵迫切关心的问题是如何认识和处理的。剖析工作失误的原因，做到一切从实际出发，对

得与失做出客观公正的评价，真正体现述职者的道德素质、政治理论素质、处事决断开拓进取精神。这些内容写得恰切适度，能全面反映述职者的工作能力和基本素质，让领导和官兵清楚地了解述职者称职与否，从而对述职者做出恰当的评价。

（三）要情理相宜，切忌考虑个人

述职报告在叙事说事过程中，要有适当的感情色彩。但是个人情感不要融入过多，以免造成不良影响。述职者要对自己以往所从事的工作进行归纳、概括、提炼，围绕履行职责的实际情况进行认真、全面的反思，肯定成绩，找出差距。要与官兵面对面地交流，以坦诚的胸怀虚心听取各方面的意见。特别是工作中官兵反映较大、意见较为突出的问题。另外，述职报告要如实阐述官兵的反映，面对事实，将自己的真实想法公之于众，这样官兵会感到亲切，而且也加深了官兵对自己的理解和信任。然而，有的干部在做述职报告时，过多地考虑个人的利益，过于看重取得的政绩，热衷于锦上添花，缺乏面对错误与失败的勇气，这不仅脱离了群众，也严重违背了述职报告的宗旨。江泽民同志多次强调，共产党人要立志做大事，不要立志做大官。作为党的干部，一切从党和人民的利益出发，光明磊落，襟怀坦白，乐于奉献，这样才能更好地为官兵办一些实事。

（四）要语言朴实，切忌虚饰浮夸

述职者要有驾驭语言的能力，崇尚朴实，给听众以豁然开朗的感觉。朴实之美历来备受人们推崇。在述职

时，用朴实的语言叙事说理，不仅缩短了与官兵的距离，也密切了和官兵的关系。有些同志为了显示自己才学，述职报告的语言艰深难懂，洋里洋气，官兵听起来如“雾里看花”，摸不着头绪，反而弄巧成拙。述职报告实用性，决定了它的语言必须具有真理般的自然质朴。述职者面对听众文化层次有差异，这就要求叙述时语言表达通俗易懂，多采用质朴无华的群众性语言，直陈其意，决不哗众取宠，也不能用一些生僻的字眼，故作高深。

领导干部如何搞好述职

干部述职是《军队基层建设纲要》提出的一项要求，已经成为对干部进行考核、管理和民主监督的一项基本制度。这项制度的普遍实行，对于强化干部的自我认识、自我培养，避免干部使用中的主观性和盲目性；对于合理使用干部，加强部队的全面建设，都具有十分重要的意义。那么，怎样才能搞好干部特别是领导干部的述职？根据《军队基层建设纲要》和条令条例的有关规定，联系实际，我感到，主要应把握好以下几个问题：

一、要明确述职的主要内容

述职报告，包括年度述职报告、任期述职报告、阶段述职报告等。从文体上说，它与个人工作总结相似，不同的是，个人总结注重内容的全面性、系统性，而述职报告则不要求面面俱到，它的核心是针对岗位责任，表述尽职尽责的情况，主要是依据自己的职务要求，向上级领导机关、本级组织和部属汇报履行岗位职责的情况。由于干部在履行岗位职责过程中，渗透着个人的政治、思想、作风、品质等素质因素，还涉及权力的运用、对人的使用、对事的处理等。因此，干部作述职报告，在谈自己履行岗位职责情况的同时，还要谈个人的政治立场、思想、作风、品质、权力行使等情况。尽管

不同职务、不同层次的干部，其述职报告的内容各有差异，但主要部分是相同的。一般来说，旅团以下主官述职的内容大致包含以下五个方面：

（一）岗位职责。各级各类干部的职责，条令条例都有明确的规定，近两年来，各级又建立和完善了责任制，为干部述职提供了依据。在述职报告中，干部首先要将自己的岗位职责和工作目标等基本情况简明扼要地叙述清楚，即先向群众交个底。

（二）工作中的主要做法和取得的主要成绩。这是述职报告的主要内容，应讲得较充分和详尽。要向组织和群众汇报自己着力抓了哪些主要工作、怎样抓的、取得了哪些主要成果。述职中既要反映实实在在的工作，又要汇报自己如何把握部队政治方向和廉洁自律的情况；既要谈抓工作落实的情况，又要谈做了哪些开拓性的工作；既要谈“量”，又要谈“质”。

（三）工作中存在的问题和不足。这部分内容和篇幅不宜过长，但要讲得准确深刻，不要敷衍了事、轻描淡写。对副职或其他成员的过失，主官应主动承担责任。

（四）主要经验教训。这部分虽然文字不宜过多，但对于指导今后的工作十分重要，要认真总结反思，切实找出带规律性的东西。对于教训，应着重分析原因和自己应负的责任。

（五）今后的打算和措施。主要是针对工作中存在的突出问题和下一步的主要工作任务，提出具体实在、有较强操作性的打算和措施。

二、要明确述职的一般程序和方法

干部述职，一般按下列程序和方法进行：

（一）做好准备工作。做好充分的准备，是搞好述职的前提和基础。不作任何准备，仓促上阵，不仅影响述职的效果，也是不负责任的表现。述职的准备工作，一般有这几个方面：一是回顾过去的工作。可翻阅工作记录和工作日记，必要时可请人帮助回忆，或查对有关资料。二是找班子成员和部分干部谈心或座谈，征求人家对自己工作的意见。三是打好腹稿，在脑子里初步形成述职报告的框架和思路。四是写出述职报告的文稿或详细提纲，并反复修改、完善，直至自己满意。

（二）作述职报告。如向上级述职，一般采取书面或当面述职，具体方式根据上级的要求而定。向本级组织和部属述职，要在一定的范围内以会议形式进行。从这几年的实践看，旅团级主官以在党委扩大会（一般扩大到全体机关干部和连以上主官）上述职为宜，机关部门主官以在本部门全体干部会议上述职为宜，营主官以在全营干部或党员大会上述职为宜，连主官以在全连军人大会上述职为宜。下级主官述职时，上级一般要派人参加，并对其述职予以指导。

（三）搞好群众评议。干部述职后能否搞好群众评议，充分听取群众意见，集中群众的智慧，是述职能否达到预期目的的重要环节。评议的主要内容是述职报告讲得准不准、实不实、像不像，特别是看对存在的问题及原因找得够不够、准不准，大家对述职者今后的工作

有什么意见和建议。搞好评议，一是要搞好动员，使大家端正思想，打消顾虑。二是要搞好测评，必要时可采取无记名投票的方式。三是要开好座谈会，让大家充分发表意见。述职者本人也可主动到群众中去征求意见。

（四）归纳和通报情况。主持人应及时收集和归纳群众意见和建议，并向述职者通报。述职者应根据群众的意见和建议修改和完善自己的工作措施。

（五）做好善后工作。干部述职结束后，要适时召开相应的会议，讲评述职和评议情况，对群众的意见和建议要认真听取，及时对有关问题作出答复。领导机关要及时收集和掌握述职及评议情况，填写《军官年度述职报告》，送干部部门存档。对问题较多的干部，上级领导要靠上去做工作，帮助他们认识问题，分析原因，确定下步的工作方向。

三、要明确述职必须注意的问题

我认为，要搞好述职，必须注意以下五个问题：

（一）实事求是，客观准确。干部述职，一定要把握实事求是的原则，既要客观公正地肯定成绩，又要恰如其分地找出不足，对自己的工作采取一分为二的态度，该是什么样子，就是什么样子，不说假话，不图虚名，不掺“水分”，不报喜藏忧。

（二）找准位置，摆正关系。主官在述职时应正确处理好四个方面的关系：一是与搭档的关系。军政主官同是本单位的主要领导，决策过程中都起着至关重要的作用，所以，在述职时，既要突出“我”，又要照顾到