

秘书技巧心得：讲话稿写作如何把握领导意图秘书资格考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/514/2021_2022__E7_A7_98_E4_B9_A6_E6_8A_80_E5_c39_514104.htm “虚心使人进步，骄傲使人落后”，是中共“八大”开幕词中脍炙人口的名言。毛泽东主席宣读这篇2000来字的开幕词时，曾被34次热烈的掌声所打断。据说，毛泽东对文稿的撰拟只是提了简单的要求，时任秘书的田家英只用了一个通宵就写出了初稿，并获得了毛泽东的认可。正是因为田家英深刻领会并准确表达了毛主席的意图，开幕词才获得了巨大的成功。文秘人员在讲话稿写作中应怎样捕捉领导思想的火花，深层次探究写作意图？笔者以为苦练自身悟性，摸准领导思想脉搏，并发挥主观能动性，是写出切中主题、让领导满意的讲话稿的有效途径。

一、苦练“悟”功，领导意图悟中来

大凡每次写作之前，领导都要对写作人员“暗授机宜”。在实际写作中，领导意图很多时候并非清晰明了，而多是一些大致的思路和感性的认识。秘书正确领会这些思路和认识，进而上升为具有普遍指导意义的理论，需要苦练悟功，悟出领导意图。一是学做“关门领导”，换位思考去领会。领导讲话稿是为领导写的，也要由领导去讲。领导想讲什么，秘书怎样知道？面对领导交代写作任务的只言片语，很多文秘人员无所适从。实践中，我们觉得及时换位思考是深刻领会写作意图，迅速进入写作状态，提高文稿质量的有效方法。这里说的换位思考是指秘书人员写作前要调整心态，从思想上努力将自己摆在领导的位置，尝试做“关门领导”。站在领导的高度，就要注意研究上级的政策，了解本部门、本行业的工作情况，通

盘考虑全局性的工作进展状态。在此基础上，提出做好工作的方略和措施。思想上真正进入了领导状态，就与领导坐在了同一条板凳上，领导在想什么？哪些工作需要加强？什么措施最得力？思路豁然开朗，就容易产生与领导不谋而合的功效，这样写出的讲话稿定位准确，才“像”领导讲话。二是甘当“外脑”，参谋辅助勤领悟。秘书可以领导的口气写讲话、发文件，但秘书总是秘书，他在领导工作中所起的作用始终是辅助性的。一些重要的决定和重大的决策，都是由领导拍板，秘书只是在帮助领导收集材料、查找依据、核实情况中发挥作用。很多时候，秘书工作表现为领导工作的一部分，因此有人将秘书工作称为领导的外脑。由于秘书贴近领导这个特殊性，很多文秘人员成了领导的左膀右臂，直接见证或间接参与了领导决策的过程，这对领会领导意图无疑是有益的。领导意图的形成是有过程的，需要经过深思熟虑、反复酝酿，最后才能形成明确的意图。秘书一般都在领导身边工作，对领导的行为和思想都有较多的了解，要做一名合格的文秘人员，只是对领导的喜好、习惯有所了解是远远不够的，要善于观察领导言行，在帮助领导搜集资料、梳理思路、分析归纳的过程中，对领导决策提供建议性帮助。毛泽东重视秘书，虽然多数文稿他都亲自起草，但他对秘书的要求是能够对领导“提意见”。能够在领导面前提意见，实际上就是参与领导决策，只不过这种参与是建立在占有大量材料的基础上的，带有意向性的，供参谋和采纳的建议。历史上很多著名的领导人秘书都以不同的方式参与了领导决策的过程，对领导的管理工作产生了重要影响。文秘人员在参谋辅助中要甘当“外脑”，改变“拨一拨、转一转”的被动工

作方式，变应付为积极主动，对讲话稿写作来说，是非常重要的。三是学会“投石问路”，协调沟通探意图。有时，领导安排的写作任务，没有明确指出写作主题和意图，领导意图只在“铁扇公主”肚子里，人心隔肚皮，没有真功夫是很难“悟”到的。富有经验的文秘人员多采取以下办法，一是根据会议主题和上级有关要求，结合本地区、本部门的工作实际，推测领导近期考虑的主要问题。二是总结领导近来不同场合讲话的特点，抓住领导的思想倾向，加上自己对会议的分析思考，揣摩领导的意图。三是要做“有心人”，记录领导的那些看似零碎的言语，进行综合分析，捕捉领导思想的火花，探寻领导的思想脉络。经过了以上的分析和推测，在缜密考虑之后，与领导进行适当的交流，可以纲目的形式向领导汇报写作思路，听取领导意见，这样就逐渐接近了领导思路，进一步了解了写作意图，大的返工就得到了有效避免。

二、准确表达，全面落实写作意图

领会写作意图只是写作的前期工作，讲话稿写得怎么样还要看表达效果。很难说一篇写作意图很明确，而表达不准确或流于形式的文稿，能够让领导满意，引起与会人员的重视，从而推动工作的开展。把握领导意图，进行准确表达，笔者以为文秘人员除了要具有扎实的文字功底、深厚的理论素养外，还要注意以下几个问题。

一是写作意图要以一贯之。写作意图是文稿的主题，全篇都要紧紧围绕主题展开，任何时候都不可偏离。在对初稿的修订过程中，特别是多人参与修订时，不仅要有“文章不厌千回改”的思想，还要有坚定的观点立场，那就是坚持写作意图不动摇。对一篇文稿，众人看过，可谓仁者见仁、智者见智，有时碍于领导面子，多会违心地听从，而且很

多修订意见并非切中要害，有的甚至提出一些难以落实的意见。经过多人改过后的稿子，很多时候是面目全非，有时还伤及了筋骨，甚至动摇了写作意图。应当承认，领导意图也有一个不断完善的过程，但在修改文稿的过程中，要改变原意的话，就要进行认真的斟酌了。如果确实是对文稿主旨的提升，需要进行细致的论证方可更换主题；如果只是一般的改变说法，或者是变换角度，则变更写作意图是不妥的。因此文秘人员要坚持写作立场，除了在写作中认真贯彻外，修改中的坚持也是非常必要的。

二是突出实际问题。讲话是领导施政的重要方式，领导通过讲话贯彻落实上级精神，指导现实工作，推动工作开展。只有把领导的思想、写作意图与现实工作结合起来，才能指导实践，这样写出的讲话稿才可以说是准确把握了领导意图。这就要求文秘人员首先掌握上级精神，将上级精神在工作部署中予以落实；其次是了解基层情况，特别要对领导分管的工作了如指掌，文稿写作中做到如数家珍，不说外行话；再次是要广泛收集具有典型意义的经验、做法，善于发现各种倾向，在认真调研的基础上提出工作建议。做到这些，需要加强学习，学习上级的文件精神、政策规定；加强调研，了解民情、社情、国情；开动脑筋，思考对策，找寻落实上级政策与推动实际工作的结合点，这样才能将领导意图落到实处。

百考试题编辑整理

三是瞄准对象“看菜下饭”。不同的会议有不同的听众，讲话要发挥作用，就要提高针对性。要根据领导讲话的场合和与会人员的情况，准确地确定领导讲话的方式、角度和口气。对上的工作汇报和对下的工作部署，对象不同，讲话的内容也就不同，即使两次部署相同的工作，每次部署也要有不同的侧

重点。我们经常参加一些会议，发现很多领导喜欢即席讲话，脱稿讲的虽然就是几句，会场效果却很好，与会人员记忆特别深，说到底就是这几句话的针对性特别强。讲话稿的写作要善于使用口头语言，使听众能够听得进、记得深。人家愿意听，领导的意图才有落实的可能，否则讲话不分场合，语言无滋腊味，要让大家去落实，可就难了。

三、发挥创造性，努力实现写作意图

文秘人员要处理好遵命写作与发挥能动性的关系，才能创造性地实现写作意图。

一是遵循领导意图，而不拘泥于领导。在文稿的起草过程中，要坚持遵循与超越的原则，就是要遵循领导写作意图，尊重领导意见，而不拘泥于领导个人，要充分发挥主观能动性，创造性地进行写作。只有投入了巨大的精力，付出了艰辛的劳动，才能获得领导的满意。如果只是敷衍塞责，人云亦云，是难以达到领导要求的。何况每个人都有自己的讲话风格，适应领导口味，模仿领导口气，都需要对自己的语言进行改造，务求达到貌离而神似。这是一种很高的境界，没有足够的时间，研究领导的风格，与领导沟通磨合，很难写出令领导满意的稿件。

二是主动思考，不因循守旧。写作意图要与上级精神统一起来，与具体实际相结合，才能真正解决实际问题。在贯彻上级精神和与具体实际相结合的过程中，要善于挖掘领导思想的深刻内涵和闪光点，积极探索解决问题的办法和策略，将领导的理念落实到实际工作中，这离不开文秘人员积极主动的思考。任何被动和偷懒，都会影响写作意图的全面实现，因此说接受了写作任务，你想不创造是不可能的，除非你不想写出领导满意的材料。

三是勇于创新，不固步自封。文秘人员对领导意图的落实过程，不是简单的执行过程，而

是对领导意图的再提炼、再升华、再创造过程。通过文秘人员的创造性工作，使领导的意图更加完善、丰富和全面，更具有可操作性，更能够解决实际问题。广大文秘人员只有潜心研究领导工作，深刻领悟领导意图，解放思想、克服盲从和畏惧心理，以创新精神独辟蹊径，才能撰写出更多符合上级精神、贴近工作实际、推动工作进展的讲话稿。讲话稿达到了这些要求，秘书就把握了写作意图，领导是会满意的。

F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com