

新时代·职场新技能

秘书工作手记4:

结构化表达与AI公文写作

像玉的石头 著

清华大学出版社

北 京

内容简介

在 AI 时代，公文写作的核心不是“让机器帮你写”，而是“让机器按你的想法写”。本书聚焦公文写作中最管用、最根本的“硬通货”——结构化思维。掌握了它，你不仅自己能写、会说，更能指挥 AI 高效地写。你能学会，如何用“论、证、类、比”四把钥匙拆解写作任务，把一团乱麻的想法变成条理分明的文稿，彻底告别思路混乱。你将懂得，结构化思维不仅是写稿子的方法，更是汇报工作、传达指令、解决问题的底层工作逻辑，让你在任何场合都显得思路清晰、值得信赖。你能掌握，如何把清晰的结构变成精准的指令，让 AI 变成最听话的笔杆子，实现质量与效率倍增。本书不讲高深理论，只讲实战中提炼出的规律和技巧。无论你是提笔犯怵的新人，还是寻求突破的老手，本书都将为你提供一套在智能时代驾驭文字、掌控工作的全新思维。读懂规律，用对方法，才能真正做到“人指挥工具”，在公文写作这件事上，立于不败之地。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。举报：010-62782989，beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目(CIP)数据

秘书工作手记. 4, 结构化表达与 AI 公文写作 / 像玉的石头著. -- 北京: 清华大学出版社, 2026. 9.
(新时代·职场新技能). -- ISBN 978-7-302-72644-9

I. C913.46

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 2026TP1226 号

责任编辑：刘 洋

封面设计：李召霞

版式设计：张 姿

责任校对：白羽楦

责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

网 址：<https://www.tup.com.cn>，<https://www.wqxuetang.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-83470000 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：大厂回族自治县彩虹印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：14.75 字 数：217 千字

版 次：2026 年 10 月第 1 版 印 次：2026 年 10 月第 1 次印刷

定 价：69.00 元

产品编号：116943-01

前言

PREFACE

自己能写会说，更能指挥AI写

几年前，石头写完《秘书工作手记2：怎样写出好公文》的时候，心里曾悄悄地松了一口气，暗自觉得：关于怎么写公文这件事，从问、搜、搭、填、顺、亮、磨的流程，到各类文体具体的套路招式，我把自己那点儿压箱底的经验算是掏得差不多了，还能聊什么呢，似乎没了。

可这几年，两股力量在我脑子里不断碰撞，让我渐渐把一件更重要的事，想得更透了。

一股力量，是我自己持续的实践和观察。我越来越发现，不管是办文、办会还是办事，那些真正让你在体制内立足、让领导觉得你靠谱、让复杂工作变得清晰的，往往不是某篇范文的句式，也不是某个漂亮的小标题，而是一种更深层的东西——结构化的思维和表达。它像一种内功，能帮你厘清繁杂信息，归纳领导意图，讲清全年工作。有了它，再难的材料也能被拆解得明明白白。它是一种表达方式，更是一种工作方法，一种理解世界、解决问题的底层逻辑。

另一股力量，就是AI。当 ChatGPT、DeepSeek、元宝、豆包这些工具突然闯入，很多人惊呼“写材料的要被取代了”。我一开始也有点迷茫，但用着用着就发现，和AI协作写公文，最让人头疼的不是它写不出来，而是它写不到点子上。你让它“写个讲话稿”，它给你一篇看似无比正确，实则无比空洞的标准答案。问题出在哪？

于是，一个有趣的念头产生了：如果说《秘书工作手记2：怎样写出好

公文》这本讲传统公文写作“术”的书，和现在大家都在摸索的 AI 写作“术”，二者背后其实是同一个“道”呢？

这本新书，把“结构化表达”和“AI 公文写作”放到一起，表面上看，好像有些割裂——一个很传统，一个很新潮，但石头想请你仔细想想：

你用“论、证、类、比”的思维去搭建一个汇报提纲，和你用“角色、背景、任务、结构”框架去给 AI 下指令，本质是不是一回事？答案是肯定的，它们都是在构建一个清晰的逻辑骨架。

你用“要素组合法”确保一个段落言之有物，和你命令 AI “这一段先讲主题观点，再分析问题危害，最后提出具体可行的措施”“此处必须加入具体案例和数据”，目标是一样的，都是在追求内容的扎实。

结构化思维，既是人类清晰表达的王道，也是我们驾驭 AI、引领 AI 的核心密码。没有结构，你说服不了领导和同事，也指挥不了 AI。有了结构，你不仅能写出好材料，更能让 AI 帮你高效地完成好材料。

所以，这本书的初衷，不是要教你多少花哨的 AI 提示词技巧，也不是介绍什么新潮的 AI 工具，那些技巧、工具迭代太快，很容易随风而逝。

这本书想和你一起，抓住那个在技术浪潮中更稳定、更核心的东西：一种融合了传统智慧与智能工具的新思维方式——结构化思维。

掌握了结构化思维，你就掌握了公文写作的“道”。再以此去驾驭 AI 写作的“术”，你便拥有了全新的、更强大的生产力。

从此，无论技术如何进步，工具如何迭代，你都能从容应对。因为你所依靠的，不再是几个随时会过时的模板或提示词，而是一种让你永远处于主动位置的、真正的“公文写作新思维”。

是为前言。

像玉的石头

目录

...

CONTENTS

1

上篇 结构化表达



第一章 无结构，不公文 / 003

- 一、无结构，不公文 / 004
- 二、论、证、类、比是底层逻辑 / 008
- 三、章、节、段、句是外在形式 / 009
- 四、“论”：把观点放到最前面说 / 011
- 五、提炼好“帽段” / 013
- 六、标题：观点先行 / 017
- 七、“证”：上下一致不跑题 / 022
- 八、“类”：切的艺术 / 027
- 九、“三问”逻辑：是什么，为什么，怎么办 / 030
- 十、流程逻辑：一步接一步 / 035
- 十一、空间与版图逻辑：按地盘说话 / 039
- 十二、工作内容逻辑：追问本质属性 / 040
- 十三、矛盾逻辑：硬币的正反面 / 044
- 十四、逻辑上“不过于较真”的智慧 / 048
- 十五、“比”之一：给观点“排座次” / 050
- 十六、“比”之二：跟着领导的“脑回路”走 / 054
- 十七、这五个逻辑陷阱让你“白写了” / 059

第二章 结构化高效填充 / 064

- 一、告别“一锅粥”：用“段落”搭积木 / 065
- 二、段落“要素填充法”：让内容瞬间丰满 / 069
- 三、主题要素：段落的“旗帜” / 073
- 四、意义和重要性要素：回答为什么要干 / 074
- 五、形势和背景要素：体现格局站位 / 076
- 六、成绩和做法要素：“干了啥”和“咋干的” / 077
- 七、问题要素：说说哪儿“不行” / 079
- 八、危害要素：说说“不行”的后果 / 081
- 九、原因要素：病理分析 / 083
- 十、举措和对策要素 / 084
- 十一、目标要素 / 086
- 十二、套件词汇法：打造脑中的公文词库 / 088
- 十三、从“套件词”到“套件句” / 092
- 十四、匀称性：统一表达结构 / 098
- 十五、衔接与过渡：公文里的“隐形桥梁” / 103
- 十六、实与虚的配比 / 109

第三章 不止于写！结构化工作方法论 / 113

- 一、结构化口头汇报 / 114
- 二、结构化汇报打动领导 / 118
- 三、结构化给领导发微信 / 121
- 四、清单化=清晰化 / 123
- 五、结构化饭局发言 / 126
- 六、三生万物：任何问题都能“讲三点” / 129

2

下篇

AI公文写作



第四章 驾驭AI的顶级思维 / 135

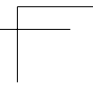
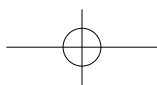
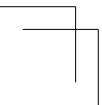
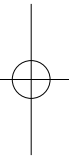
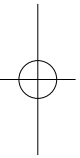
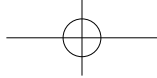
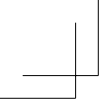
- 一、AI写作是与非 / 136
- 二、AI写作七大核心思维 / 142
- 三、召唤一名公文写作高手 / 147
- 四、提示词的六大构件 / 150
- 五、学点AI的“视觉语法” / 158
- 六、用AI反向破解好文章 / 160
- 七、养大你的提示词：积累和迭代 / 166

第五章 成为AI写稿高手 / 174

- 一、六种AI写作动作详解 / 175
- 二、AI写作高效五步法 / 180
- 三、对付大材料：像造汽车一样“模块化”写作 / 187
- 四、与AI高效对话 / 190
- 五、AI仿写：以稿写稿 / 192
- 六、AI写作润色 / 196
- 七、去除AI味儿，写出真人味儿 / 200
- 八、严防AI幻觉 / 205
- 九、培养“老伙计”：让AI越用越懂你 / 210
- 十、聊聊语音写作 / 214

附录 常用提示词速查 / 218

参考文献 / 228



1

上篇

• • •

结构化表达



材料写了十来年，书也出了好几本，石头一直试图寻找公文写作这项工作的终极思维，一通百通、一顺百顺的那种。最后，还是在领导身上找到了答案。

领导讲话的时候总是会说，“下面，我讲三点，第一、第二、第三；下面，我讲三个问题，首先、其次、再次”。那你有没有想过，领导为什么会形成这种思维习惯，或者说，这种思维和表达习惯到底有什么好处呢？

领导爱说“三点”，一方面，是因为这迫使他在开口前就用逻辑梳理了问题，另一方面，听众也能顺着这个结构轻松跟上节奏、抓住重点。这就是结构的力量——它既是思考的框架，也是沟通的桥梁。

你想，再复杂的公文材料，本质上都是一堆信息、观点和事实的集合。如果只是简单堆砌，就像把一堆建材胡乱丢在工地上，没人看得懂你要建什么。而结构化思维，就是把这些信息、观点和事实，按照别人容易理解的方式组织起来，最后立立整整地矗立起来。掌握了这个，你就捏住了公文写作的“七寸”。

下面，我们将从最基本的“论、证、类、比”开始，拆解各类公文的底层结构。你会发现，一旦掌握了结构化表达的手艺，你不仅写得更快、更清，而且会对自己写下的每一个字都充满掌控感。

更重要的是，有了这套结构化思维打底，等到以后面对 AI 这位超级同事时，你才会知道怎么精准地命令它，而不是被它花里胡哨的废话带偏。

第一章



无结构，不公文

chapter 1



无结构，不公文



所谓结构化思维、结构化写作、结构化表达，就是通过某种结构，把复杂的事情“切”成若干个方面，以清晰、逻辑性强、层次分明的方式组织和呈现。它能让你的思考有层次、有深度，让表述更精准、更贴切。

如果仔细观察，你会发现，不论体制内外，领导们都很偏爱结构化的写作和表达方式，这背后是有深刻原因的。

1. 结构化就是形式化，形式化就显得有条理

万事万物都是由一个一个部分按顺序排列构成的整体。小到原子分子，大到宇宙，都离不开整体和部分的关系。也就是说，任何事物都有结构。结构就是各个部分和内容之间的有序搭配或者排列。

所谓形式，就是结构的外在表现，两者密切相关。有结构的形式就是看上去很规范的形式，让人感觉你洞悉了事物的内在规律；没有结构的形式，看上去一团糍糊、软软塌塌、不知所云。

当然，所有领导都愿意且希望别人觉得自己有条有理、傲然挺立，而不愿意被人看作“软塌”之辈。

有时候，你讲第一、第二、第三，虽然内部其实没什么逻辑，但别人感觉就是好，就是有条有理，这其实就是占了结构化的便宜。

2. 结构化最有利于受众接受

很多人没有意识到，表达一件事，无论是写还是说，自己能懂和别人能懂之间横亘着万水千山。

自己读得懂，并不代表别人也读得懂，依靠感觉写就的文章，通常别人不容易读懂，而依靠逻辑构建的结构化表达，别人最容易读懂。

为什么如此？原因在于，所谓逻辑的本质，用大白话讲，就是最符合人类一般性习惯的思维方式，就是长期以来被反复验证、被证明有效的思维方式。越是大家惯用的思维结构，就越能让受众接受你的内容。

比如，“提出问题、分析问题、解决问题”是我们耳熟能详的结构。单位的领导和同事普遍都是这样去思考问题，你采用这种结构去表达，大家就容易接受。

倘若某一天你突然说我们不提出问题，也不分析问题，直接解决问题吧，大家就容易一头雾水，甚至反感排斥。因为这不符合惯常的思维习惯。

公文作为非常典型的应用文体，本质上是一种读者优先的文体。你写的公文，无论是讲话还是总结、请示、报告、通知、经验交流材料，“有逻辑”的标准就是让领导“大概扫扫”就能了然于胸。

大家可以想一想，领导是怎样浏览你的稿子的。一般来说是这样：先看一眼大标题，看看主题是什么；再看一下帽段，看看主要观点是什么；视线接着往下扫，看看小标题；如果文字不错，看看每一段的前几句话；如果文字惹人烦，那就直接翻到最后，看看结尾段。一般情况下，没有人会细细品读你的每一句创作。毕竟，你写的叫代拟稿，而非领导批示。

试想，如果一篇公文需要领导反复阅读、反复体会、反复揣摩才能明白，亲，你想干啥？想调离吗？

可见，人的阅读本质上是一种结构化阅读，相应地，写作是不是也应当是一种结构化写作呢？

所以，我们可以果断得出结论：需要读者耗费很大精力才能读懂的文章，不一定不是好文章，但一定不是好公文。好的公文，应由自己承担起让领导便于理解的职责，而不是把理解的负担丢给读者。

进一步，如果一篇公文是随心所欲、凭着感觉写就，而不是通过结构化方式构建，也一定不是好公文。

3. 结构化最容易练习和掌握

结构和思维是一体两面——结构是助推器，有好的结构就容易有好的思

维。采用结构化思维，本身就可以帮助催促作者思考和形成表达。

前面石头已经提到，结构的本质是事物相对稳定的组织方式和连接方式，换句话说，就是套路。结构化主要有3个特征：一是稳定性，结构要素间具有较为稳固的联系；二是有序性，系统内部要素有规则地排列；三是形式特征，有一定的形式关系。

基于其稳定的特性，我们可以发现，结构化的思考和表达本质上也是一种套路化表达。人人都爱套路，人人都需要套路，每次都新起炉灶，不累吗？

使用结构，更容易高效地思考和表达。如果没有结构，思考和表达相当于没有任何模板，总是一句话一句话地往外蹦，思考和表达的难度就大多了。

4. 结构化思维容易全面深刻

为什么一采用结构化方式，表达就能深刻全面呢？画一个金字塔结构示意图就一目了然了。金字塔结构因其形似金字塔而得名，在这个结构中有两个子结构：一个是横向子结构，另一个是纵向子结构。

横向结构代表着思考的广度。横向思维广，在日常生活中代表着思维发散、点子多，在公文写作中代表着考虑问题全面，一项工作的方方面面都能照顾到。

纵向结构则代表着思考的深度。纵向思维深，意味着能挖掘到别人无法到达的水准，从公文写作角度来看，就意味着说理论证深刻具体。

结构化思维相当于把横向思维与纵向思维统一起来，既能帮你在横向上想得全面，又能帮你在纵向上不断深入和具体化，形成一套横轴与纵轴交错的立体表达（如图1-1所示），这种既全面又深刻的表达，不正是领导孜孜以求的吗？

举个例子，写一篇最常见的单位工作总结，横向思维很强的人，可以概括出全年工作的10个方面，而横向思维弱的人，可能只想出其中的6个方面；纵向思维强的人，每个方面概括出5项支撑工作，而纵向思维弱的人，每个方面只能概括出2项支撑工作。

如果你能掌握结构化表达，就能在写作时既覆盖全年工作的10个方面，

又挖出每个方面涉及的 5 项支撑内容。于是，金牌工作总结写手就此诞生。

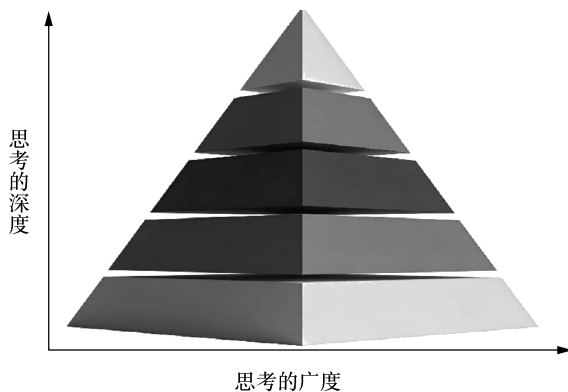


图1-1 结构化思考的纵横象限（插图由AI生成）

5. 没有结构是危险的

有的年轻小同志可能要问，你把结构化写作说得这么好，难道离开结构就干不了事吗？

结构当然不是万能的。每个人都可以基于自己的思维习惯采用自己喜欢的表达方式。但如果这样，你就要承担他人难以理解你、不想认同你的风险。因为你基于自己惯常思维的表达，往往是零散的、碎片化的。

只有依靠结构化表达，才有可能从全局视角出发，把一个问题讲得透彻明白，且符合受众的思维习惯。

这就好比你在清朝参加科举考试，你当然可以完全不顾“破题、承题、起讲、入题、起股、中股、后股、束股和大结”的套路结构，转而仿照董宇辉的写作方式写一篇优美的“小作文”。但依照当时所有人的思维方式和认知惯性，你写的东西一定是不知所云的。

破题：开篇点明题目要义，需与朱熹《四书集注》注释一致，若错解题意，即为“骂题”。

承题：承接破题，进一步解释题义，并引出作者的个人见解。

起讲：详细说明题目所包含的思想内容，为下文的论述作铺垫。

入题：正式进入论述阶段，开始对题目进行深入探讨。

起股：作为正文的开端，用对偶句式展开论述。

中股：在起股之后，继续深化论证，表达作者的认识与理解。

后股：进一步加强论证，丰富文章内容。

束股：总结前文，对全文内容进行收束。

大结：最后部分，总括全文，形成照应。

>>> 做个小结

1. 结构化是写作公文的终极思维。
2. 结构化的公文显得规范有条理。
3. 结构化的公文容易读懂。
4. 结构化公文比较容易写。
5. 结构化公文容易写得全面而深刻。



论、证、类、比是底层逻辑



有的同志会说，结构化表达确实好，问题是怎么做到呢？有没有什么底层的原则方法？有没有什么提纲挈领的方法？

有，而且特别简单，就四个字：论、证、类、比。只要在每次动笔前、每次思考时，心里默念这四个字，你的思路和文稿的骨架往往能清晰许多。如图 1-2 所示。

“论”，指的是观点先行。意思是，在每篇文章、每一部分、每一段的开头，要像升旗一样，先把你的核心观点、核心判断亮出来。

“证”，指的是以上统下。意思是，你上面提出了观点，下面就必须用具体、扎实的内容去证明它、支撑它，确保逻辑严密、不会自相矛盾。

“类”，指的是归类分组。意思是，当你面对一堆零散的信息、内容时，

要把它们按照同一标准分门别类地放好，一次只能用一把尺子。

“比”，指的是比较排序。意思是，分类之后，哪个先说，哪个后说？是按重要性从高到低，还是按时间从先到后，还是按逻辑从因到果？你最想让读者记住什么，就把什么排在前面。



图1-2 论、证、类、比是结构化表达的底层逻辑（插图由AI生成）

当然，这只是最核心的原理。在具体的公文写作中，论、证、类、比每一项都有更丰富、更细致的要求和技巧。

更加具体、管用的招式，石头会在后面的章节结合各种写材料场景，掰开揉碎了讲给你。但现在，请你反复默念、牢牢记住这四个字，因为结构化表达的所有方法，都要建立在此基础之上。



章、节、段、句是外在形式



如果要学习结构化写作，特别是理解本书的内容，还有一个前置环节：咱们得先统一一下认识，看看一篇公文到底是由哪些“零件”组成的。这就

秘书工作手记4: 结构化表达与AI公文写作

好比你要盖房子，得先知道有地基、墙体、楼层、房间这些基本概念。

公文的外在形式，拆解到底，也是四个字，即章、节、段、句。这是公文组织材料、表达思想的基本单元。

“章”，指的就是一篇完整的公文，是写作任务的终极成品，也是最大的意义单元。比如一份年度工作总结、一篇领导讲话稿、一个工作方案，它们各自就是一篇独立的文章。它承载着你的完整写作意图，要解决某个特定的问题，或完成一次完整的汇报。

“节”，是构成一篇完整文章的主要部分，把整篇文章的核心内容按照逻辑划分成几个大的板块。我们常说的“文章分三大部分”，指的就是三个“节”。比如，一篇工作总结，通常就分为“主要工作与成效”“存在问题与不足”“下一步思路与举措”这三大节。每一节解决一个子命题，共同支撑起全文。

“段”，指段落，是节下面的自然意义群，是思想表达的最小完整单元。它的任务是集中、完整地表达一个核心意思。一个好的段落，应该能用一句话概括出中心思想。

“句”，是构成段落、表达完整意思的最基本语言单位，好比建造房间的砖瓦。它的任务是准确、清晰地陈述事实、表达观点。

这4个单元，共同构成一篇公文从宏观到微观的落实路径，如图1-3所示。

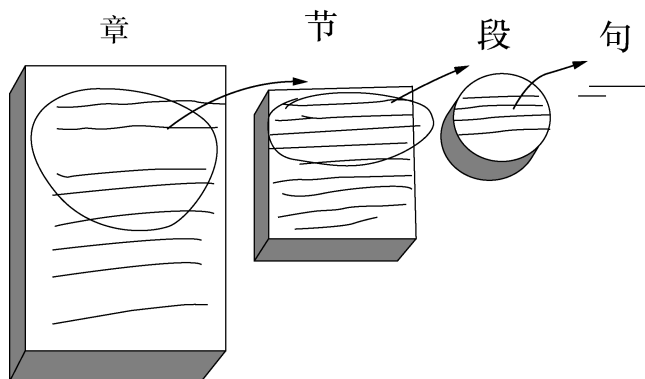


图1-3 章、节、段、句是结构化表达的基本单元（插图由AI生成）

写作时，首先，你要确定“一章”之要旨，明确这篇完整文章的根本目

的。其次，根据这个总纲，将核心内容划分为几个“节”，搭建起文章的四梁八柱。然后，在每一个“节”里，规划好要分几个“段”来阐述。最后，为每一个“段”组织准确、有力的“句”来完成表达。

所以，请大家从今天起，在动笔前或者指挥 AI 之前，先在心里快速过一遍以下 4 个问题：

我写的这篇文章，最终是要达成什么目的？

要达成这个目的，文章必须包含哪几个核心部分？

每个核心部分，我准备分几个层次或要点来说完？

每个要点或段落，我打算用几句什么样的话来概括和表达？

当你对章、节、段、句有了清晰的概念，你的文章就有了坚实的外在结构。之后无论是你自己填充血肉，还是指挥 AI 来协助施工，方向都不会跑偏，符合结构化表达的要求。

>>> 四 <<<

“论”：把观点放到最前面说

“论”，也就是结论先行，这是结构化公文写作的一项基本原则，也是让领导瞬间抓住你的表达要点的不二法门。为了便于理解，我们先来看一个与公文无关的小案例，可以更直观感受结论先行的威力。

假如明天上午领导要参加一个会议，石头拿起手机，准备发微信给领导汇报，第一条微信是这样编的：

领导您好！王副书记周三下午要外出调研，只有周三上午有空；我又问了李副书记，他时间都还好安排；第一会议室有个视频会，没法用，所以我们协调了第二会议室。您看周三上午 9 点开会行吗？9 点大家过来参会比较从容。

看看去，总觉得有些混乱，于是稍作调整，第二条微信是这样编的：

领导您好！**您看周三上午 9 点在会二开会行吗？**王副书记周三下午要外

秘书工作手记4: 结构化表达与AI公文写作

出调研，只有周三上午有空；我又问了李副书记，他时间都还好安排；第一会议室有个视频会，没法用，所以我们协调了第二会议室。9点大家过来参会比较从容。

嗯，逻辑清晰多了，发送！

大家可以仔细观察这前后两条微信，明显第二条微信让人觉得条理更清晰、逻辑更通顺。差别在哪呢？

其实，第二条微信相比第一条，仅发生了一个极其微小的变化，即：观点先行，把“您看周三上午9点在会二开会行吗”这一核心观点在信息开头就点明了。

只要做到了这一点，即便后面的原因解释还是那么混乱随性，整条微信也似乎变得逻辑比较顺畅，可以接受了。

所谓观点先行，就是在文章开头直接提出核心观点或论点的表达策略。这是一种以对方为中心的思维方式。在日常生活中，我们经常会看到有些人表达杂乱无章、东拉西扯，最后才遮遮掩掩地给出结论。

其实，哪有人愿意听你前面那些铺垫，你的絮絮叨叨不仅让人费解，而且会使人产生疲劳。

在文章开头明确提出核心观点，能够使读者快速了解主题，和公文“阅读者优先”的特性非常吻合。

之所以公文特别需要“结论先行”，是因为领导看材料，没有时间和耐心一字一句读下去。你要做的，就是在最突出的地方，提供最醒目的结论。

结论先行，首先表达清楚自己的意图和想法，再逐句推理进行验证和说明，就不会让人产生误解，也可以让对方的大脑第一时间记住主要的核心观点和内容。

在公文中，观点先行的表现形式更丰富，很多领导经常挂在嘴边提给你的要求，比如，“帽段要提炼好！”“主题要鲜明！”“标题要做亮！”等等，其实本质上都是“观点先行”衍生出的要求：

- 提炼帽段。

- 做亮标题。
- 精准写好主题句。
- 把宏观的成果放到前面说。
- 把最重要的成果放到前面说。

石头后面会一条条分析。

>>> 五 <<<

提炼好“帽段”

这一节，我们讲讲帽段的问题。

“帽段”这个词作为材料写作领域的“黑话”，在别的场合你还真见不到。

把帽段挂在嘴边的，都是有 5 年以上“稿龄”的资深材料人。刚接触公文写作的小白，往往听不懂这种高深的行话。啥？帽段？领导的帽子吗？

帽段就是公文的开头部分，也就是公文的开头语或引言。帽段往往用来说明公文的背景、目的或者重要性，为正文作铺垫。

你甚至可以把帽段理解成一篇公文的“摘要”。

比如，在法定公文中：

根据《中华人民共和国 ×× 法》和 ×× 省人大常委会决议，结合我市实际情况，为加强 ×× 领域管理，提高 ×× 服务水平，促进 ×× 行业健康发展，特制定本办法。

但更常见的，是在工作总结或报告中：

2023 年是全面贯彻党的二十大精神开局之年，也是三年新冠疫情防控转段后加快恢复发展的重要一年。一年来，面对复杂多变的外部环境，面对交织叠加的风险挑战，全省上下坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，锚定建设全国构建新发展格局先行区的目标定位，在省委坚强领

导下，栉风沐雨、砥砺前行，胜利完成省十四届人大一次会议确定的目标任务，交出了难中求成、竞进有为的高质量发展新答卷。

我们可以把帽段看成整篇文章或某个部分的“观点先行”。写好帽段，是实现观点先行非常重要的一步。

1. 写帽段的公式

写帽段可以按照下面的公式——**背景 + 理念 + 做法 + 效果**来套，其中：背景，指的是工作开展的大环境、小气候。

理念，指的是“来自上级”的精神、要求、原则，来自上级代表着“师出有名”，不是领导自说自话。

做法，指的是开展工作的方法和手段，一般用几个并列结构。

效果，指的是最后实现的工作成绩、工作结果，比如实现、完成、取得、落实、推动等。

用公式拆解上面的帽段，如表 1-1 所示：

表 1-1 拆解帽段结构示例1

成分	内容
背景	2023年是全面贯彻党的二十大精神开局之年，也是三年新冠疫情防控转段后加快恢复发展的重要一年。一年来，面对复杂多变的外部环境，面对交织叠加的风险挑战
理念	坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导
做法	锚定建设全国构建新发展格局先行区的目标定位，在省委坚强领导下，栉风沐雨、砥砺前行
效果	胜利完成省十四届人大一次会议确定的目标任务，交出了难中求成、竞进有为的高质量发展新答卷

再来拆解一个帽段的例子（如表 1-2 所示），加深印象：

过去的一年，我们坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面学习贯彻党的二十大精神和习近平总书记视察山东、视察菏泽重要讲话精神，锚定“后来居上”的目标，着力扩内需、优结构、稳增长、防风险，高质量发展迈出坚实步伐。

表1-2 拆解帽段结构示例2

成分	内容
背景	过去的一年
理念	我们坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面学习贯彻党的二十大精神 and 习近平总书记视察山东、视察菏泽重要讲话精神
做法	锚定“后来居上”的目标，着力扩内需、优结构、稳增长、防风险
效果	高质量发展迈出坚实步伐

值得注意的是，公文的帽段并非只能安排在整篇文章的开头。有的时候，在一些章节的开头也需要安排帽段。

原因很好理解：如果一个章节领导一口气要讲六点，每点都有三四百字，这一下子就有两三千字的内容，怎么能让领导和听众一下子抓住重点呢？还是要利用帽段，让观点先行。

2. 帽段要有“说法”

写好帽段的难点在于，不能止步于一般性陈述，甚至不能止步于概括，而是必须形成高度提炼。

精彩的帽段一定要有“说法”，也就是提炼形成高度概括的、朗朗上口的、文辞优美的“专有名词”，写出几句旗帜性的、标语式的话。

提炼的方式很简单，一般有3种办法：一是采用“短语句”；二是点明核心数据和工作成绩；三是采用数字概括。

(1) “短语句”法

“短语句”，顾名思义，就是由并列的短语形成的句子，可以是两字短语，也可以是三字、四字、五字、六字短语，言简意赅，富有节奏感。

比如：

会议正式通过对国民经济实行“调整、巩固、充实、提高”的方针；

着力扩内需、优结构、稳增长、防风险；

着力提信心、强创新、优功能、促协同、抓治理、惠民生；

自信自强、守正创新，踔厉奋发、勇毅前行，为全面建设社会主义现代化国家、全面推进中华民族伟大复兴而团结奋斗。

（2）核心成绩法

很好理解，就是用最核心的数据和最亮眼的成绩说话，直观有力。

比如：

2024年，全市地区生产总值增长5.2%、约4.4万亿元，一般公共预算收入增长8.2%、突破6000亿元，城镇调查失业率4.4%，居民消费价格总体平稳，居民收入增长与经济增长同步，人均地区生产总值、全员劳动生产率、万元地区生产总值能耗水耗等多项指标保持全国省级地区最优水平。

（3）数字概括法

数字概括法早已融入材料员的血脉，诸如“三大法宝”“四项原则”“三个有利于”“五个一工程”“四种风险”“四个考验”等，这种标题拟制的方式高度凝练，可以用一句话把整篇文章的内容概括在内，同时又便于记忆。

比如：

认真贯彻落实党中央决策部署，加强“四个中心”功能建设，提高“四个服务”水平，深化“五子”联动服务和融入新发展格局，统筹发展和安全。

着力实现“三个转变”，持续提升监督深度（被动监督向主动监督转变，点对点监督向统筹监督转变，选人用人个性问题监督向用人导向监督转变）。

围绕建立“四大体系”，有效拓宽监督领域（教育培训，日常考核，建强用好制度，落实关心关爱措施）。

创新开展“三项工作”，不断增强监督实效（探索建立信访举报澄清机制，探索加大任中审计结果运用，探索推动干部监督信息管理系统改造升级）。

还是那句话，只要编得出来，怎么玩儿都可以。两个这，三个那，四个这，五个那，都行，但必须跟具体内容吻合，不能离题万里。

>>> 做个小结

1. 结论先行，是结构化公文写作的一项最基本原则。
2. 在最突出的地方，提供最醒目的结论。
3. 提炼帽段是公文结构先行的一种表现。

4. 帽段公式：背景 + 理念 + 做法 + 效果。
5. 通过短语句法、点明成绩法、数字概括法形成帽段的“说法”。

>>> 六 <<<

标题：观点先行

标题对公文写作至关重要，为什么？原因就在于标题是公文观点先行的另一处集中体现。

文章的大标题自不必说，即便是写政府工作报告、党委工作报告、经验交流材料、党课授课提纲等“大稿子”，也不能忽视大标题，最好起一个既切合文章内容，又抓人眼球的大标题，作为全文提纲挈领的主题。

有一次，石头负责起草了单位的经验交流材料。领导开会回来，甩给石头一本经验交流材料汇编，阴晴不定地问道：石头，你看看，我们的材料写得好吗？

石头翻开目录，还没往后看就倒吸一口凉气，赶紧向领导坦诚检讨：写得不好，给单位拖后腿了！

石头写的大标题是：扎实做好基层党建工作。

其他几个单位的标题分别是：

四个坚持打造又红又专引路人

强化党建引领，锻造大国工匠

打造强国强军永不褪色的国家队

坚持立德树人以文化人，培养担当民族复兴大任的时代新人

这怎么比？没法比！可以想象，当大领导翻开目录，看到若干个单位的发言题目放在一起“赛马”，一定认为这几个单位工作做得更好。

标题的本质是主题和观点的提炼和简化。通过提炼简化，叫醒读者的眼睛和大脑。

所以，公文的大标题要引起高度重视，这是文章之眼。

各级小标题，虽然没有一局定乾坤的光鲜，但很多时候承担着主题句的功能，对实现观点先行的要求更加重要。

在《秘书工作手记2：怎样写出好公文》里，石头已经对做亮标题的具体操作方法做了详细分析，在这方面还有困惑的同志，可以翻回去看看。无非还是那几种办法，简要回顾一下：

1. 简短直白型

比如某年政府工作报告，3个一级标题分别为：

- 一、过去五年工作回顾
- 二、某年经济社会发展总体要求和政策取向
- 三、对政府工作的建议

一个标题一个短句，不功于技巧，不多加雕琢，直接把段落或部分的主题陈述出来。大家平时留心观察就会发现，似乎越大的领导、越高级的会议、越正式的场合，公文标题越喜欢用短句。

2. 对称短句型

基本形式是有节奏感的四字、五字、六字对称短句。

比如：

政治统领、思想铸魂、对标对表、忠诚履职、项目为王、创新驱动
数字赋能、绿色低碳、刀刃向内、立行立改、务实担当、清正廉洁

这类对称短句的小标题，主要有两类使用场景：

一是比较适合提炼“总纲”，诸如总体原则、总体思路、总体思想、××字诀之类。比如：

坚持“稳中求进、以进促稳、先立后破、统筹兼顾、底线思维”的总体思路；

坚持“问题导向、目标导向、结果导向、改革驱动、法治保障”的总体原则。

二是段内的“小小标题”，也就是段落内部进一步简明扼要、细分层次。
比如：

今天，我们欣喜地看到，苏州这列超级列车，跑得更快了。**动力更强了**，高企总数正向着万家目标大步迈进；**系统更新了**，生物医药“一号产业”发展迅猛；燃料更足了，产业用地“双百”行动将为子孙后代留足长远发展空间；**底盘更稳了**，“苏州最舒心”服务品牌越擦越亮，城市美誉度影响力持续攀升。

3. 引用典故型

正文中用典可以为文章增色，标题中用典也能收到同样效果。这类标题一般由经典诗词、名人名言引用派生而来，用得好会使整篇文章增色不少。
比如：

以“明知山有虎，偏向虎山行”的勇气大刀阔斧、攻坚克难。

以“图难于其易，为大于其细”的智慧运筹帷幄、总揽全局。

以“咬定青山不放松”的决心严明责任、狠抓落实。

需要注意的是，旁征博引不光是指引用诗词典籍，和正文用典的道理一样，俗语俚语之类也完全可以纳入标题征引范围，尤其是最近一段时间，把俗语俚语放在标题里其实很流行。比如，一篇抓落实的文章，用4句俚语来描述工作的4个方面：

要有“打蛇打七寸”的准劲。

要有“蚂蚁啃大象”的韧劲。

要有“牛犊不怕虎”的干劲。

要有“狮子搏象兔”的狠劲。

4. 对称对仗型

对称式标题是指标题由两个短句构成，彼此对仗工整，一般前半句讲手段方法，后半句讲目的意义，反过来问题也不大。比如下面这几个：

全面调查摸清底数，明确重点工作对象。

认真开展学习教育，奠定政治思想基础。

全面组织考察验收，确保评议党员质量。

综合施教固根本，着力筑牢官兵思想防线。

突出重点抓落实，不断提升安全稳定系数。

建章立制正秩序，努力构建长效工作机制。

5. 比喻类比型

生动比喻类标题在当今公文写作界地位极高，尤其风靡于基层单位。这类标题善用比喻，文风朴实，脍炙人口，生动形象，很容易给人留下深刻印象。在石头看来，其适用程度仅次于单字单词重复类标题。

以至于有些地方领导看到材料员拟的标题中不带引号（也就是没有用比喻），就不满意，觉得不生动，发展到“无引号，不成文”的程度。比如：

聚焦主业、突出主责，细耕“责任田”。

坚定信仰、提升能力，牵住“牛鼻子”。

总结经验、把握规律，把好“方向盘”。

明确责任、奖优罚劣，激活“一池水”。

其实，生动比喻类的标题还是挺好凑的，只要身边的事物跟我们想表达的意思有点关联，都可以被我们拽过来做比喻。而且，一套比较贴切的生动比喻类标题，可以在多个场合、多个主题翻来覆去地用，是一种万金油式的标题类型。

6. “一个字”型

所谓“一个字”标题，不是说标题仅有一个字，而是每个小标题都突出“一个字”。石头举几个例子大家就明白了，比如：

在“统”字上下功夫。

在“融”字上做文章。

在“新”字上求突破。

在“深”字上见实效。

这样的标题，不但主题鲜明突出，而且视觉上醒目，干脆利落、简洁生动，让人印象深刻。“一字标题”的巧妙之处，还在于能引发读者的好奇心，富有悬念，非常抓眼球。别人看到这个字后，肯定会想，到底正文中说了点什么呢？

一个字标题醒目，同时确实比较好编排，颇受大家青睐，可谓价格便宜量又足。你想啊，编个对仗句排比句确实很难，得绞尽脑汁，还得瞻前顾后，但是只编一个字那就简单太多了。

7. 同音谐音型

所谓同音谐音类标题，是指一套标题中包含一组读音相同或相近的字，而且主题往往也落在这个读音相同或相近的字上，比如：

一是**静**心学习。

二是**精**心谋划。

三是**尽**心干事。

同音谐音类标题的好处在于它非常口语化，贴近百姓的生活语言，具有很强的生活气息，念起来比较押韵，朗朗上口。

8. 对比型

对比类标题是近年来流行的一种标题拟法，有点类似于民谚中的俏皮话，常通过在小标题中同时运用两个对比鲜明的字词形成一种反差。

这样说你可能还是不理解，那么，请回忆一下“八荣八耻”。石头上大学时狂背的八荣八耻，“荣”与“耻”形成对比，其实就是一组对比类标题：

以热爱祖国为荣，以危害祖国为耻；

以服务人民为荣，以背离人民为耻；

以崇尚科学为荣，以愚昧无知为耻；

以辛勤劳动为荣，以好逸恶劳为耻；

以团结互助为荣，以损人利己为耻；

以诚实守信为荣，以见利忘义为耻；
以遵纪守法为荣，以违法乱纪为耻；
以艰苦奋斗为荣，以骄奢淫逸为耻。

对比类标题特别适用于既要说“不怎样”，又要说“要怎样”的场合，或者需要强调前后变化的场合，颇有趣味。

9. 单字重复型

要论当今公文标题届第一网红，石头觉得一定非“单字（词）重复”类莫属。就石头自己写的材料而言，几乎三分之一的标题都是运用“单字重复法”得来；再看看实际工作中形形色色的公文，单字重复类标题也毫无疑问占据了相当比例。比如：

走到位，力戒走马观花不深入；
问到位，力戒脱离主题太随意；
说到位，力戒满口应承无原则；
做到位，力戒高高在上不作为。

>>> 做个小结

1. 标题是公文观点先行的另一处集中体现。
2. 大标题是文章之眼，揭示着全文提纲挈领的主题。
3. 各级小标题很多时候承担着主题句的功能。
4. 写好标题的三部曲：列举观点，套用模板，加以改造。

>>> 七 <<<

“证”：上下一致不跑题

小时候写作文，有一件极其恐怖的事，即使现在想起来，都足以让石头

从睡梦中惊醒，那就是让所有学生闻风丧胆的“跑题”。

如果没有跑题，就算文章写得平铺直叙，甚至狗屁不通，那也是没有功劳有苦劳，语文老师还会捏着鼻子给你个基础分。

一旦作文跑题，考试得分可能直接下降到个位数，甚至直接得个零蛋，考场上数小时辛苦毁于一旦。

什么叫跑题？小时候老师说的跑题，是指作文所写内容偏离了题目要求或写作主题。换句话说，就是文章没有围绕题目或给定的主题展开，导致内容与题目不一致、不相关。

比如，题目要求写“我的家乡”，但你却写成了“我的学校”；题目要求写“我的成长故事”，但你一会儿写学习经历，一会儿写旅游经历，一会儿写感情经历，内容散乱，没有围绕“成长”这个主题。

石头帮你回忆起“跑题”这个概念，有助于你理解结构化思维中的“证”——“以上统下、上下一致”这个根本性原则。所谓“以上统下、上下一致”，其实跟语文老师对我们的要求一样，归根结底，就是“不跑题”。

1. “以上统下”就是不跑题

“以上统下、上下一致”，意味着在整个结构化写作中，上面一层是对下面一层的概括和总结，下面一层要支撑上面一层的观点和结论。结论和解释相互对照，这样论证才会具有结构性和逻辑性。

从上一层视角看过去，“以上统下、上下一致”首先要求上一层能盖得住下一层，也就是上层的核心观点必须具有统领性，不能出现上一层信息量比下一层还少的情况；

从下一层视角看过去，“以上统下、上下一致”要求支撑的论述，无论是三点还是四点、五点，无论是具体的措施、数据，还是案例，都得和上一层有关，紧密围绕上一层，能够阐释和支撑上一层。如图 1-4 所示。

这样说可能稍微有点抽象，还是看几个例子，正反对比着看，大家更有感觉。

秘书工作手记4: 结构化表达与AI公文写作

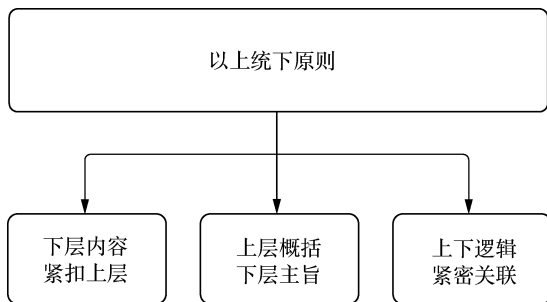


图1-4 以上统下的表达原则（插图由AI生成）

（1）正面的例子

观点（上层）：

要强化生态环境保护治理，加快发展方式绿色转型，建设人与自然和谐共生的美丽中国。

支撑内容（下层）：

深入实施空气质量持续改善行动计划，统筹水资源、水环境、水生态治理。☑

加强土壤污染源头防控，强化固体废物、新污染物、塑料污染治理。☑

推进以国家公园为主体的自然保护地建设，加强重要江河湖库生态环境保护治理。☑

（2）反面的例子

观点（上层）：

要强化生态环境保护治理，加快发展方式绿色转型，建设人与自然和谐共生的美丽中国。

支撑内容（下层）：

深入实施空气质量持续改善行动计划，统筹水资源、水环境、水生态治理。☑

加强数字经济发展，推动 5G 用户普及率进一步提高。☒

推进城市更新行动，改善城市基础设施。☒

我们来分析一下。正反两个例子，观点一模一样，都很明确、清晰地提出了生态环境保护工作的总体目标，区别在支撑内容上。

正面的例子，下层内容具体列出了空气质量改善、水污染治理、土壤污染防治等措施，紧密围绕上层结论展开。上下层内容逻辑清晰，下层内容为上层结论提供了具体支撑，符合以上统下的要求。

反面的例子，下层内容有的与生态环境保护有关，有的（比如数字经济、城市更新等）与生态环境保护关系不大，无法有效支撑上层结论，偏离了生态环境保护的主题，这样就不符合以上统下的要求。

再如：

（1）正面的例子

观点（上层）：

扎实有序推进城市更新改造，提升城市品质。

支撑内容（下层）：

加强地下综合管廊建设和运维，提升城市基础设施水平。☑

探索多元化出资模式，为老旧小区改造提供资金支持。☑

推进适老化改造，建立完善居家适老化改造投资机制，提升居民生活质量。☑

（2）反面的例子

观点（上层）：

扎实有序推进城市更新改造，提升城市品质。

支撑内容（下层）：

加强地下综合管廊建设和运维，提升城市基础设施水平。☑

推进农村土地制度改革，激发农村发展活力。☒

加强农村基础设施建设，改善农村生活条件。☒

我们再来分析一下。

正面的例子，上层结论概括了城市更新改造的总体方向。下层内容从基础设施建设、资金支持、适老化改造等方面具体阐述了如何落实城市更新，符合以上统下的要求。

反面的例子，下层内容东拉西扯，其中的农业现代化、农村基础设施建设与城市更新改造的核心主题关联性不强，无法有效支撑上层结论，这样就

不符合以上统下的要求。

2. 弱相关也是跑题

看到这里，有的同志可能自信心爆棚了：从这两个例子来看，好像做到以上统下、上下一致也不难啊！这么简单，算啥子重要原则啊！

那是因为，石头为了便于大家理解，编造了错误比较明显的例子。但事实上，绝大多数跑题的问题都具有**隐蔽性**，下层的内容不是和上层完全无关，而是“弱相关”，论证力不足。

比如下面这个例子：

观点（上层）：

推动高质量发展，实现经济转型升级，是当前经济工作的核心任务。

支撑内容（下层）：

加强基础设施建设，提升城市交通和公共服务水平。❑

推动文化产业发展，丰富人民群众的精神文化生活。❑

加强社区治理，提升居民生活质量。❑

是不是乍一看还行，没有太明显的问题？如果你再琢磨琢磨下面更好的论证，可能就改变看法了。

结论（上层）：

推动高质量发展，实现经济转型升级，是当前经济工作的核心任务。

支撑内容（下层）：

加强科技创新投入，推动科技成果转化，提升产业竞争力。☑

优化营商环境，降低企业运营成本，激发市场主体活力。☑

推进绿色发展，加强生态保护，实现经济与环境协调发展。☑

第一个例子，下层内容虽然与经济发展有一定关联，但更多地偏向于社会建设和公共服务，与“高质量发展”和“经济转型升级”的核心观点关联性较弱。

而第二个例子，具体列出了科技创新、营商环境优化、绿色发展等措施，紧密围绕“高质量发展”主题展开。两相对比，第二种写法明显更符合“以

上统下、上下一致”的要求，就好得多、水平高得多了。

>>> 做个小结

1. 以上统下归根结底就是不跑题。
2. 上层内容必须具有统领性，能够准确概括下层内容。
3. 下层内容必须紧密围绕核心观点展开，具体、详细地支撑上层结论。
4. 警惕内容与核心观点弱相关，确保支撑力度足够。

>>> 八 <<<

“类”：切的艺术

分类是人类逻辑思维的伟大发明，甚至可以说，**分类是人脑逻辑思考的基石**。离开分类，我们的思考和表达寸步难行。

1. 分类是逻辑的重要基础

“类”这个东西，在客观世界其实并不存在，客观世界存在的是一个零散的物质。但我们的大脑为了将杂乱无章的事物区分开，进而系统化、条理化，不断创设“类”的概念。当你以分类的方式来思考和表达的时候，你会发现事情骤然变得更容易理解和记忆了！

办公室里的**美女小丁**特别爱美，每天穿得漂漂亮亮来上班，她今天穿戴了衬衣、外套、披肩、裙子、丝袜、项链、耳环、手镯、高跟鞋、发卡。十来样东西，你一下看得清、记得住吗？

我们分个类，马上就不一样。办公室里的**美女小丁**特别爱美，每天穿得漂漂亮亮来上班，她今天穿的**上装**是衬衣、外套、披肩，**下装**是裙子、丝袜、高跟鞋，戴的**配饰**是项链、耳环、手镯、发卡。分成三类后，原本模糊混乱

的记忆马上清晰了，显得井井有条。

2. 先分类、再写作

同理，科学分类也是结构化写作的基础之一。没有分类，绝对不可能写出有条理、有逻辑的文章。石头要强调一下，是绝对不可能，一千一万个不可能！

从逻辑学角度看，分类就是按一定标准，将事物或概念按特征归类的过程。同类相聚，异类相分。其目的在于化繁为简，便于理解记忆研究，如图 1-5 所示。



图1-5 归类聚合、简事物（插图由AI生成）

这个解释过于学术化，不懂也罢。石头想请你记住的，是麦肯锡等咨询公司更常用的另一个概念：**切、切、切**。

结构化思维在分析一件事情、一个事物、一个问题的时候，从来不会一口吃下，而是一定要自上而下把问题逐层分解成更细节的部分，最终呈现出树状的逻辑结构。

就像切一个巨大的西瓜，一刀一刀又一刀。如果不切，整个西瓜塞进领导嘴里，领导肯定吃不下。

而且，切出来的这棵逻辑树还要样貌端正、井井有条，**符合人脑一般的认知习惯**。让领导看到之后下意识地产生反应：“嗯，这个切法挺有道理，跟我想的一样，舒服。”

如果切的方式不对，就会让大脑产生困惑：“这一篇材料看起来很乱，还得再琢磨琢磨才能理解，累。”

3. 切的方法

咨询公司切逻辑树，通常有五方法和一原则。**五方法**指的是二分法、过程法、要素法、矩阵法、SCQA 法。

(1) 二分法

就是把信息分成 A 和非 A 两个部分。比如，把学生分为“在校生”和“毕业生”，把婚姻状态分为“已婚”和“未婚”，把性别分成“男人”和“女人”，等等。

(2) 过程法

就是按事情发展的时间、流程、程序进行分类。比如，“三步走战略”“事前、事中、事后”“七步成文法”等。

(3) 要素法

就是按事物内部构成的要素结构进行分类。比如，“工业、农业、服务业”“教务处、科研处、规划处、办公室、人事处”“政治建设、思想建设、组织建设、作风建设、纪律建设”等。

(4) 矩阵法

就是用横纵坐标画出象限，按象限来分类。比如，“高重要性高紧急、高重要性低紧急、低重要性高紧急、低重要性低紧急”“高频高金额、高频低金额、低频高金额、低频低金额”等。

(5) SCQA 结构

分 4 个部分，即情景 (Situation)、冲突 (Complication)、疑问 (Question)、答案 (Answer)。

情景，就是把大家都熟悉的事情摆出来，比如“现在大家都用智能手机”。

冲突，就是问题所在，比如“但手机用久了就卡顿”。

疑问，就是把问题具体化，比如“那怎么才能让手机不卡呢？”

答案，即给出的解决方案，比如“定期清理缓存，换高性能手机”。

一原则指的是 MECE 原则，全称 Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive。翻译过来就是“相互独立，完全穷尽”。

秘书工作手记4： 结构化表达与AI公文写作

简单来说，就是把一个复杂的问题或者一堆事儿拆分成几个部分，这几个部分得满足两个条件：一是相互之间不能有重叠（相互独立）；二是加起来得能把事儿说全了，不能落下啥（完全穷尽）。

比如，把“人”按年龄分为儿童、青年、中年、老年，这就符合 MECE 原则，因为每个人都能归到其中一类，且只能归到一类。

这些方法都是国外咨询公司的发明，对写材料很有启发意义。因为我们的本土教育缺乏对逻辑的训练，比如石头，虽然读到了博士，但从小到大基本没怎么上过逻辑学的课，也没有看过什么逻辑学的书，这其实对思考和表达来讲是一个很大的短板。

所以，有时间真的建议仔细研究一下 MECE 原则、SCQA 结构这些知识，对提升逻辑能力大有裨益。

但是，这些方法直接用来写材料确实也不趁手，有点水土不服，很多人也看不进去。石头绞尽脑汁，努力把这些方法进行了本土化改造，归纳出在公文写作语境中“切切切”的方法，后面一条一条给大家讲。

>>> 做个小结

1. 分类思维归根结底是逻辑思考的基石，没有分类就不可能写出有条理的文章。
2. 掌握二分法、过程法、要素法、矩阵法等分类方法。
3. 分类尽量要符合 **MECE 原则**，确保各部分相互独立、完全穷尽。
4. 方法要服务于内容，根据实际写作需要灵活运用和本土化改造。

>>> 九 <<<

“三问”逻辑：是什么，为什么，怎么办

前面石头提到，西方咨询公司的方法很有启发，但直接用来写材料确实

水土不服，我们得总结更适合中国公文写作的“切法”。现在，石头就隆重推出“切切切”的第一把刀：**提出问题，分析问题，解决问题**。

凡是材料员，不可能没接触过“三个问题”的伟大逻辑——“提出问题，分析问题，解决问题”，或者叫“是什么，为什么，怎么办”。

也有人把“三个问题”逻辑形象地称为“三个搞”的逻辑——为什么搞？搞什么？怎么搞？这样是不是更通俗好记？

1. “三个问题”是“切”的第一方案

我们找来各种各样的公文，不论是通知、文件，还是讲话、报告，你都会发现，十有八九都在使用这种逻辑。特别是从篇章的维度，也就是公文整体视角看去，“三个问题”逻辑能占到90%以上的比例。

为什么公文写作如此青睐“三个问题”的逻辑？石头稍微研究了一番，发现原来这种思维逻辑还真有来处。来源在哪？毛泽东思想！

要学会提出问题、分析问题、解决问题，这“三个问题”是毛泽东同志首先提出来的，出自1942年2月8日他在延安干部会上的讲演《反对党八股》：

一篇文章或一篇演说，如果是重要的带指导性质的，总得要提出一个什么问题，接着加以分析，然后综合起来，指明问题的性质，给以解决的办法……使大家学会……提出问题、分析问题和解决问题。

毛主席不愧为伟大的思想家，他这个“提出问题→分析问题→解决问题”的思路与框架，可以通俗地换为“是什么→为什么→怎么办”这样一个思考模式：先提出问题“是什么”，接着分析“为什么”会这样，最后指出“怎么办”（解决问题）。无疑，这是公文领域写作、演讲的绝佳思维路径和构造模式，从那时延续到现在。

大家构思一篇公文，无论是从篇章的角度，还是从部分和段落的角度，“三个问题”逻辑都容易成为一种合适的选择。这也是材料员们必须掌握的一种逻辑。

2. “三个问题”有多种变形

“三个问题”的逻辑看上去简单，但掌握起来并不容易。有些公文小白常常疑惑：我怎么看不出来这个报告用了“三个问题”的逻辑？

因为，“是什么，为什么，怎么办”并非只简单地对应现状、原因、结果，具体到公文中，它们的含义又有所扩展，呈现出多种形式，如图 1-6 所示。

是什么	为什么	怎么办
认识、意义、指导思想、情况、现状、问题、成绩、做法、收获	原因、背景、总体要求	措施、办法、要求、方法、途径、结果、目标

图 1-6 三个问题的多种变形（插图由AI生成）

“是什么”：在内容上体现为认识、意义、指导思想、情况、现状、问题、成绩、做法、收获，反映的是事物的性质状态。

“为什么”：在内容上体现为原因、背景、总体要求等，反映的是事物的成因和目的。

“怎么办”：在内容上体现为措施、办法、要求、方法、途径、结果、目标等，反映的是事物的发展和目标等问题。

如果你掌握了“三个问题”逻辑的这些变形就会发现，不管什么材料，都直接或间接、有意或无意地要回答这 3 个逻辑问题。

大家可以自己做个分析，解剖一些“麻雀”，你会发现，竟然大部分公文从宏观篇章到微观句子，都是以“三个问题”为基础逻辑构建的，都逃不出“提出问题→分析问题→解决问题”的逻辑框架！是的，事情就是这样简单。

口说无凭，我们来看几个例子。

案例 1：某政府工作报告结构。

一、过去五年工作回顾（谈成绩，是什么）。

二、今后五年工作的总体要求（谈要求，为什么）。

三、2026 年工作建议（谈举措，怎么办）。

这个结构完美契合“三个问题”逻辑：先总结成绩，再分析形势，最后部署工作。

案例2：乡村振兴战略实施意见。

接着看个文件体。关于实施乡村振兴战略的意见，乍一看内容很多，章节也很多，分为以下12个部分：

- 一、新时代实施乡村振兴战略的重大意义
- 二、实施乡村振兴战略的总体要求
- 三、提升农业发展质量，培育乡村发展新动能
- 四、推进乡村绿色发展，打造人与自然和谐共生发展新格局
- 五、繁荣兴盛农村文化，焕发乡风文明新气象
- 六、加强农村基层基础工作，构建乡村治理新体系
- 七、提高农村民生保障水平，塑造美丽乡村新风貌
- 八、打好精准脱贫攻坚战，增强贫困群众获得感
- 九、推进体制机制创新，强化乡村振兴制度性供给
- 十、汇聚全社会力量，强化乡村振兴人才支撑
- 十一、开拓投融资渠道，强化乡村振兴投入保障
- 十二、坚持和完善党对“三农”工作的领导

仔细分析，这个文件虽然分了12个部分，但大框架依然是：

第一部分，新时代实施乡村振兴战略的重大意义：谈意义，是什么；

第二部分，实施乡村振兴战略的总体要求：谈要求，为什么；

第三至十二部分：谈举措，怎么办。

3. “三个问题”可以灵活取舍

可见，不论用途、场合、长短、对象、风格、宏观、微观，一大批公文都在运用“三个问题”的逻辑来进行内容组织。**这个框架不是僵化的教条，而是充满弹性的思维工具。**

有人问石头，你说大部分公文都用了“三个问题”逻辑，我看不是啊，有的写了四五个部分啊，有的是按时间逻辑写的啊。

“三个问题”逻辑，并非说一篇公文只能写3个章节、3个部分，它一定要根据写作的需要发散和灵活变形。

有时，公文的主题是对现状进行分析，“是什么”可能写了3个章节，把现状和性质分析透透的，但“为什么”提都没提，接着“怎么办”只写了1个章节。

有时，公文的主题是要写清楚下一步的工作举措，那就“是什么”写了1个章节，“为什么”写了两个章节，“怎么办”一口气写了10个章节，如上面举例的关于实施乡村振兴战略的意见。

这都没问题，“三个问题”逻辑完全可以根据文章主题需要进行变形、增删，但如果我们抽丝剥茧、透过现象看肌理，本质上还是“三个问题”的逻辑，只不过外在形式发生了变化。

4. 逻辑可以混用

还有一件事值得单独说明，那就是逻辑混用的问题。

某篇公文运用了“三个问题”逻辑，并不代表就排斥其他逻辑，我完全可以在篇章上整体用“三个问题”逻辑，每一部分内部用重要性逻辑，每一段落内部又用时间逻辑，这都没问题！

篇章层面：用“三个问题”搭建总体框架。

部分层面：在“怎么办”中，按重要性排序。

段落层面：在具体措施中，按时间顺序展开。

比如写招商引资工作：

- 一、招商引资工作现状（是什么）
- 二、加强招商引资的重要性（为什么）
- 三、下一步工作措施（怎么办）
 - （一）精心谋划项目（重要性第一）
 - （二）创新招商方式（重要性第二）
 - （三）优化营商环境（重要性第三）

总而言之，“提出问题，分析问题，解决问题”这个框架，之所以能够成

为公文写作中应用最广泛的逻辑“切法”，是因为它契合了人类认识事物的一般规律，体现了从现象到本质、从认识到实践的辩证思维。

它既保持了逻辑的严密性，又具有实践的灵活性，是我们切切切的第一利器。

>>> 做个小结

1. “三个问题”是公文写作逻辑切分的首要选择和底层框架。
2. “三个问题”适用于绝大多数公文类型，从宏观篇章到微观段落，都能提供清晰的结构支撑。
3. “三个问题”可变形组合，根据写作需要可详可略、可增可删，并能与其他逻辑嵌套使用，灵活多变。



流程逻辑：一步接一步



前面讲了“三个问题”逻辑这个基本功，这一节石头要跟大家分享的是“切切切”的第二把刀——流程逻辑。这把刀要是用好了，领导读公文就跟顺着台阶走路一样，一步接一步，特别顺畅。

什么是流程逻辑？说白了，按照事件发生的流程、程序、时间顺序安排结构、组织行文。

1. 一步一步来就是流程逻辑

听上去不太好懂，石头再引入大家耳熟能详的一个词你就明白了——时间顺序。小时候写作文，经常会用到“时间顺序”这个概念。

时间顺序，就是事情发生的先后顺序，就像看电影一样，镜头一个接一个，顺着时间走，让人看得明明白白。

就公文写作来说，先写一月份、再写二月份、再写三月份这种时间顺序用处不大，更多的是按工作具体进展的顺序、工作步骤的顺序，体现工作具体进展过程。

比如，你要汇报一个任务的完成情况，肯定是先说怎么开始的，再说是怎么推进的，最后说取得了什么成果。这样的叙述方式，读者理解起来最轻松。这就是流程思维。

以某《关于推进学习教育常态化制度化的意见》文件为例，文件主体部分结构如下：

三、精心安排学习内容

四、引导党员做到“四个合格”

五、联系思想工作实际经常查找解决问题

六、坚持领导机关、领导干部率先垂范

七、把“两学一做”学习教育纳入党支部“三会一课”等基本制度

八、层层推动工作落实

它的行文逻辑是什么？很明显不是“三个问题”逻辑。它的行文是按照工作具体进展顺序展开的：

推进学习教育常态化，首先要安排学习，进行思想教育，在这个基础上查找问题，然后进行深化整治、领导干部率先垂范，最后建立健全长效机制。

这个“学习—查摆—提高”的顺序，就是典型的流程逻辑。如果我们将其行文顺序稍微变动一下，改成先**推动落实**，再**查找问题**，接着**开展学习**，读者就会觉得丈二和尚摸不着头脑。

因为它明显不符合开展这项工作的正常顺序，也就不符合流程逻辑。

流程逻辑的好处在于，事情发生、发展、变化的过程一目了然，符合人们认识事物、理解工作的习惯。

2. 流程逻辑的三大套路

根据石头这些年的经验，流程逻辑特别适合于布置、总结、梳理某一项工作。对于单一的一项工作，需要一步一个脚印往前推进的，我们在构

思和行文时可以多关注一下流程逻辑，比如实施方案、专项工作总结。

为了便于大家上手操作，石头试着归纳一下结构化写作中常用的几套流程逻辑。

套路一：前一中一后。

这个方法最适合写活动方案、工作报告、活动总结这类材料。

前期准备，讲清楚目标、资源、人员安排；

中期执行，重点说具体操作、遇到的问题及解决办法；

后期总结，看成果、分析经验教训。

比如，给领导写一个活动方案，就得先写活动准备阶段，包括场地布置、物资准备等；接着写活动进行阶段，具体流程怎么安排；最后写活动结束后的收尾工作，比如场地清理、总结反馈。这样写出来的材料，层次分明，环环相扣。

套路二：计划—落实—整改。

这在写工作动员、工作计划、实施方案时特别管用。

先写计划，明确目标、任务、时间节点和责任人；

然后写执行，按计划推进，监督调整；

最后写落实，看完成情况和效果。

比如，写季度工作计划，先设定目标和任务，执行中监督进度，最后评估成果。

比如，写工作动员会讲话，在计划阶段，要明确目标，根据自身职责制订详细的工作计划，明确责任人和时间节点，确保每项任务都有人抓、有人管；在落实执行阶段，要立即行动，一项一项抓落实；在问题整改阶段，要立即整改，做到件件有落实、事事有回音，对于复杂问题，要制订专项整改方案，明确整改时限。

这样的结构，最能体现工作的完整性和系统性。

套路三：目标—措施—结果。

这个方法比较适合工作汇报、总结报告。先明确目标，再提实现措施，最后看结果。比如，给领导写一个工作汇报：

先写我们认真贯彻上级会议精神部署，以提升基层党建工作水平、推动乡村经济社会高质量发展为目标，着力提升党支部在经济社会发展中的引领作用；

接着写我们采取了一系列措施：一是充实党务工作力量，提升党务干部队伍素质；二是加强基层党建工作力量，夯实党建工作基础；三是推动人往基层走、钱往基层投、政策往基层倾斜。

最后写结果：基层党建工作力量得到加强，党建工作基础更加坚实；党支部在经济社会发展中的引领作用得到更好发挥，为乡村经济社会高质量发展注入强大动力。

这样来汇报，逻辑清晰，说服力强。

3. 流程逻辑需要量身定制

说到这里，可能有同志要问：“石头哥，你说的这些套路，放到我们单位适用吗？”

这个问题问得好！上面几套逻辑是公文写作中比较常见的流程逻辑，但具体到每个单位、每种业务、每个领域都有自己独特的流程逻辑，绝不可能是石头列举的这几样就能穷尽的。

这几套逻辑充其量算是一个思路提示，真的要运用，只能有赖各位读者在钻研业务、结合场景的基础上开动脑筋，试着把工作流程搞清楚，然后以流程为标尺，因地制宜，再去想想、切切切。

比如搞财政的同志，你们的流程逻辑可能是**预算编制—预算审批—资金支付—预算调整—决算报告**。这个顺序要是打乱了，整个财政工作就乱套了。

做党建的同志，你们的流程逻辑可能是**理论学习—组织建设—制度完善—监督考核**。这个顺序体现了党建工作内在的规律性。

搞项目的同志，你们的流程逻辑可能是**立项论证—方案制订—组织实施—验收评估**。这个顺序符合项目管理的客观规律。

所以，大家在运用流程逻辑时，一定要先把某个岗位、某项工作的流程

烂熟于心。流程逻辑不是一成不变、放之四海皆准的金科玉律，而是需要根据题目随机应变的公式。有了公式，还得套到具体的题目里去，才能得出你想要的答案。

>>> 做个小结

1. 流程逻辑是按照事情发展的自然顺序组织材料。
2. 前中后法适合活动方案，计划—落实—整改法适合工作方案，目标—措施—结果法适合工作汇报，要根据写作目的选择合适的套路。
3. 不同领域都有各自的工作流程，写材料前要先摸清本岗位工作的内在规律。

>>> 十一 <<<

空间与版图逻辑：按地盘说话

既然有时间逻辑，机灵的读者一定已经想到，那么三维世界的另一维度——空间，也能成为我们写公文的分类逻辑。

空间与版图逻辑很好理解，就是按照空间、地点来安排行文的结构和顺序。

举个例子，某省政府工作报告里有段话，讲述全省发挥重大平台体系牵引作用的部署安排：

支持**武汉**建设具有全球影响力的产业创新中心、综合性国家科学中心、全面改革创新试验区。支持**襄阳**、**宜昌**建成区域性创新中心，推动创新型城市建设。发挥东湖国家自主创新示范区龙头作用，促进高新区、开发区创新发展。支持**黄石**、**荆州**、**潜江**争创国家高新区。加快武汉光电国家研究中心等重大创新平台建设，实施一批重大科技专项，攻克一批关键领域核心技术。建设长江中游大数据和云计算中心。推进创新创业资源共享，拓展专业化市场化众创空间，高质量建设“双创”示范基地。

武汉怎样怎样，襄阳怎样怎样，宜昌怎样怎样，黄石、荆州、潜江怎样怎样……这就是空间逻辑。

当然，有人说我们单位不是一级政府，没法按这个县、那个镇的空间逻辑来分，怎么办呢？其实，你大可以发散一下，行文结构按单位组成部门来分，规划部门怎样怎样、交通部门怎样怎样、治安部门怎样怎样，本质也是一种空间逻辑。

纯正意义上的空间逻辑（按地理空间的分类和排序），其实在公文里不多见，更多的是这种变形的空间逻辑——工作的版图划分，我们可以给它起一个更好理解的名字，叫版图逻辑。

地理版图：

在部署全省工作时，“支持武汉……，支持襄阳、宜昌……，支持黄石、荆州……”。

组织架构版图：

在总结单位工作时，“办公室牵头……，业务科室负责……，后勤部门保障……”。

工作领域版图：

在分析经济形势时，“工业方面……，农业方面……，服务业方面……”。它像画地图一样，把你要讲的工作按照“块块”来划分，每个“块”代表一片特定的区域，一个特定的系统，或一个相对独立的组成部分。

>>> 十二 <<<

工作内容逻辑：追问本质属性

咱们继续探讨“切切切”的学问。必须承认，“三个问题”的逻辑虽然威力极大，但也不是万金油，哪都能放。比如，我在篇章上已经采用了“三个问题逻辑”，将整篇公文组织成“指导思想、总体要求、具体举措”3个部

分，但在具体举措这部分，内部再采用“三个问题”逻辑就不成立了。

这时用什么逻辑呢？就要搬出一种非常重要的公文写作逻辑——工作内容逻辑。

记得石头刚到机关那会儿，有一次写全年工作总结，一会儿写支部建设，一会儿写业务工作，一会儿又写发挥党员先锋作用。

领导看了直皱眉头：“小石啊，你这材料读着费劲，党建是党建，业务是业务，保障是保障，要分清楚嘛！”一句话点醒了我——原来写材料就像整理衣服，衬衫归衬衫，裤子归裤子，袜子归袜子，不能把所有衣服都往一个抽屉里塞。

1. 按工作的内在属性分类

什么是工作内容逻辑？简单说，就是按照工作的内在属性来分类，根据某项工作的内在类别，以及类别间具有规律性的顺序，如工作职能各个环节之间的必然联系、发展规律、变化趋势等，来切分材料的内容。

这样说相当抽象，我们仍以上面提到的农业文件为例，前面已经说了，它在整体上是“是什么”“为什么”“怎么办”逻辑，但具体到“怎么办”这一块，又运用了工作职能逻辑，按照农业农村工作涉及的各个方面来构建结构。

三、提升**农业发展质量**，培育乡村发展新动能

四、推进**乡村绿色发展**，打造人与自然和谐共生发展新格局

五、繁荣兴盛**农村文化**，焕发乡风文明新气象

六、加强农村基层基础工作，构建**乡村治理**新体系

七、提高农村**民生保障**水平，塑造美丽乡村新风貌

八、打好**精准脱贫攻坚战**，增强贫困群众获得感

九、推进**体制机制创新**，强化乡村振兴制度性供给

十、汇聚全社会力量，强化乡村振兴**人才支撑**

十一、开拓投融资渠道，强化乡村振兴**投入保障**

十二、坚持和完善**党对“三农”工作的领导**

以上标题中，石头用黑体字标出的部分——农业发展质量、乡村绿色发展、农村文化、乡村治理、民生保障、脱贫攻坚等，就是农业农村工作的若干具体领域。在写作中划分出这些领域，其实就是工作内容逻辑。

工作内容逻辑特别适合在章节、段落层面运用，我们运用工作内容逻辑切逻辑树时主要是思考：

稿子里正在谈论的这项工作，具体可以分为哪些方面呢？这项工作是由哪些小板块构成的呢？一旦划分清楚，就可以作为我们结构和行文的逻辑支撑。

2. 拆分工作的依据是什么

这样说，有些人可能还不满足，训斥石头：你这说了不等于没说吗，我指望你告诉我什么是万能钥匙，结果还得我自己划分工作板块，要你有啥用？

如果这样想，石头就实在没办法了。划分工作内容这点儿脑筋，确实只能你自己开动，毕竟工作千差万别，行业千差万别，单位情况千差万别，写作主题千差万别，工作内容划分也一定是千差万别的，石头不可能直接上手，替你把工作内容分类列出来。

但石头还是可以提示几条线索，帮助你切分某个写作场景下的工作内容。

第一招：跟着权威走。

某项工作，如果上级文件或讲话精神中已经有了比较权威的划分，那完全可以拿过来直接作为我们的工作职能逻辑。

比如，你接到任务撰写一篇单位党建工作总结，如果按工作内容怎么分类呢？我们马上可以想到，党中央常讲的政治建设、思想建设、组织建设、作风建设、纪律建设“五大建设”就是党建工作非常权威的一个分类，那么，本单位的党建工作也可以依据这个权威标准来分类。

第二招：按照惯例来。

单位已经运行了那么久，工作内容肯定早已形成自己的习惯性划分，这个习惯很多时候就可以当成写公文的逻辑。

比如石头在高校，无论是什么地区、什么类型的学校，工作大都逃不出以**教学、科研、国际交流、招生就业、管理、后勤保障、校园建设**为标准的工作内容划分。

这种划分往往是长期形成的，已经被实践无数次证明行之有效的。如果哪一年的工作总结你突发奇想，硬是要把教学和科研工作分到一起，写成一个部分，那领导肯定会批评你。

第三招：依照工作的对象主体。

按照工作内容涉及的不同对象或主体进行分类，也是一种切分方法。

比如，领导动员讲话的最后一部分，一般总得讲讲责任落实，这种时候按工作承担的主体来切最合适：

各级党委、政府要切实加强对发展旅游的领导，把旅游产业发展纳入经济社会发展总体规划；**文化和旅游厅**要加强对全省旅游工作的协调指导，及时研究和解决旅游业发展中的重大问题；**相关部门**要各司其职、各负其责，加强相互之间的协作和配合。

提要求的时候，根据工作对象来分也特别普遍：

对于流动人口，要完善服务管理体制，改进服务管理方式；**对于“两新”组织**，要坚持培育发展和管理监督并重，推动新经济组织和新社会组织健康有序发展；**对于虚拟社会**，要建立健全相关法律法规，积极探索实行网络实名制。

你可能听很多老笔杆说过，要想写好材料，先要钻透业务。其实背后的道理就在这里，想要逻辑全面准确，掌握几个框框只是第一步，还必须下力气深入研究业务。只要真正把业务弄懂了、把工作搞通了，写材料的视野和思路就会开阔许多，想法和灵感也会多很多。

>>> 做个小结

1. 根据工作本身的特点和内容来划分，让结构清晰合理。
2. 掌握3种分类方法（参照上级要求、沿用单位惯例、根据工作对象），选择最合适的分类方式。

3. 先懂业务再写作，只有深入了解工作，才能做出准确分类。

>>> 十三 <<<

矛盾逻辑：硬币的正反面

咱们继续深入“切切切”的学问。前面三把刀，已经让大家见识了**分类思维、流程逻辑和工作内容逻辑**的厉害，今天石头要亮出压箱底的宝贝——矛盾逻辑。这把刀要是用好了，你写的材料立马就能上一个档次，让领导刮目相看！

前面曾提到，咨询公司切逻辑树，有一种办法叫“二分法”，就是把信息分成A和非A两个部分。

比如，把学生分为“在校生”和“毕业生”，把婚姻状态分为“已婚”和“未婚”，把性别分成“男人”和“女人”，等等。

写材料的同志看了是不是觉得有点儿眼熟？我们写材料好像也经常这么干啊！再一琢磨，嘿，这不就是唯物辩证法里讲的对立统一规律，或者叫矛盾规律嘛！

1. 矛盾逻辑显水平

矛盾规律，也叫对立统一规律，学过高中政治的同志都知道，这是唯物辩证法的根本规律。它揭示了事物内部对立面之间的关系，既包括对立（斗争性），也包括统一（同一性）。简单来说，矛盾就是事物内部或事物之间既对立又统一的关系。

毛主席在《矛盾论》里说，“事物的矛盾法则，即对立统一的法则，是唯物辩证法的最根本的法则。”他还告诫全党，“要学会运用矛盾分析方法来指导实践。”

很明显，这些论述深刻影响了公文的逻辑。各种单位大大小小的领导，

都很喜欢用矛盾规律来分析问题、推动工作。

公文是领导意志的体现和外化，自然而然地，在公文写作中运用矛盾规律，也被视为一种“高阶方法”，体现了领导的思辨意识和对辩证法的娴熟运用，会使文章更具张力。

因此，在这个问题上，写公文和搞咨询达成了高度一致，都喜欢用矛盾规律（也就是“二分法”）来切逻辑树。

2. 矛盾逻辑的具体呈现

具体到结构化写作的过程，矛盾逻辑到底是个啥用法？

说白了，就是学会用“两只眼睛”看问题。任何一项工作、一个事物，内部都包含着既对立又统一两个方面。写作时，有意识地把这两个方面拎出来，既要分析它们的对立，更要讲清楚它们如何在更高的层面统一起来。

这可不是简单地一分为二，而是“分”了之后还要能“合”，在分析矛盾中寻求解决之道，推动工作前进。

光说理论有点绕，石头给你念叨念叨公文中那些耳熟能详的“矛盾对子”，你肯定一下就有感觉了：

（1）快与慢

还包括速度与质量、效率与效果等。

（2）大与小

还包括规模与细节、宏观与微观、整体与局部、个体与集体等。

（3）新与旧

还包括创新与守正、改革与保守等。

（4）高与低

还包括标准与底线、高端与基础等。

（5）多与少

还包括数量与质量、资源与需求等。

（6）破与立

还包括改革与坚守、旧有与新生等。

(7) 内与外

还包括内部与外部、国内与国际、主动与被动等。

(8) 上与下

还包括高层与基层、领导与群众等。

(9) 远与近

还包括长远与眼前、战略与战术等。

(10) 得与失

还包括利益与代价、收获与付出等。

(11) 虚与实

还包括形式与内容、理论与实践等。

(12) 增与减

还包括增长与削减、扩张与收缩等。

(13) 宽与严

还包括宽松与严格、灵活与规范等。

3. 矛盾逻辑的应用场景

以上是不是随便拎出一对，都能写出一大段有深度的内容？这就是矛盾逻辑的威力。它不像“三问逻辑”那样擅长搭建宏观框架，也不像“流程逻辑”那样善于描绘行进路线。

它的应用场景，主要在中观的章节层面和微观的段落、句子层面，专门用来把一个问题剖开、揉碎，讲出层次、讲出深度。

中观的章节层面，举几个例子：

把“做”与“论”统一起来。

把“实”与“虚”统一起来。

把“开”与“合”统一起来。

把“动”与“静”统一起来。

把“扬”与“抑”统一起来。

要统筹好“破”与“立”。

要衔接好“稳”与“进”。

要平衡好“增”与“减”。

要协调好“快”与“慢”。

要兼顾好“大”与“小”。

要处理好“新”与“旧”。

要把握好“上”与“下”。

要衔接好“远”与“近”。

要平衡好“宽”与“严”。

要协调好“内”与“外”。

基本套路就是：把 A 和 B 统一起来、统筹起来，坚持 A 和 B 相统一、相协调，或者要把握好、平衡好、协调好 A 和 B。是不是很容易？

微观的段落、句子层面，也举两个例子：

最常见的是“一方面……另一方面”句式：

必须坚持开发性扶贫和保障性扶贫并举、“输血”和“造血”并重。一方面，继续把开发性扶贫作为脱贫的基本途径，不断改善贫困地区的生产生活条件。另一方面，更加注重发挥保障性扶贫的兜底作用，强化社会保障政策与扶贫开发政策的有效衔接，切实保障好孤寡老人、未成年人、重度残疾人和重病患者等特殊困难群体的基本生活。

很常见的是“既要……又要”句式：

既要治标以求眼下稳增长，又要治本以谋长远添动力；

既要落实好以往成果，又要凝聚新的共识；

既要采取国内措施、做好自己的事，又要精诚合作、共同应对挑战。

>>> 做个小结

1. 在结构化写作中运用矛盾规律，被视为一种“高阶方法”。
2. 矛盾逻辑把一个复杂的问题或者一堆事儿，按照两个维度或者两个类别分开来。
3. 矛盾逻辑更多用于中观的章节层面和微观的段落层面。

>>> 十四 <<<

逻辑上“不过于较真”的智慧

写材料久了，石头慢慢悟出一个道理：写材料既要认真，又不能太较真。特别是在逻辑这个问题上，给工作内容分类、切分观点的时候，既要遵循逻辑要求，又不能太钻牛角尖。

如果你闲得没事，拿逻辑学的放大镜去细看很多优秀的公文，特别是那些脍炙人口的提纲和小标题，会发现它们从“学理”上往往经不起死磕，并不是严丝合缝的 MECE(相互独立，完全穷尽)。

它们的妙处，更多在于形式上整齐醒目、朗朗上口，在感觉上覆盖全面、重点突出。

比如，石头写自己的年终总结，绞尽脑汁把办公室的工作分成了花团锦簇的四个方面：

围绕中心大局，做到“参之有道”。

把握党委意图，做到“谋之有方”。

抓好调查研究，做到“言之及时”。

狠抓工作落实，做到“落之有效”。

粗看，这个提纲和分法还是不错的，会给人留下比较深刻的印象。但细究之，这个划分从工作内容和逻辑上完全站得住脚吗？未必！

“参之有道”和“谋之有方”区别到底在哪儿？给领导出主意（谋）算不算参与中心工作（参）？“谋之有方”里头，难道不包括通过调研把话说到点子上（言之及时）吗？肯定包括啊！那“狠抓落实”难道不是所有工作的最终归宿？

这么一想，好像四个部分你中有我、我中有你，界限是模糊的。

再放眼望去，机关里那些约定俗成、耳熟能详的逻辑切分法，比如“人、财、物”“产、供、销”“点、线、面”“稳、准、狠”，还有更玄乎的“道、法、术、器”“时、度、效”，它们真的都符合形式逻辑的“金标准”吗？未

必。但这丝毫不影响它们成为我们思考工作、组织材料的利器。

这就是中文的魅力所在——重意合不重形合。中文的逻辑和英语不同，前者模糊性与精确性并存，既能适应复杂需求，又能传递丰富内涵。中国人写文章，讲究有定理、无定法。只要整体上说得过去，个别地方交叉重叠，反而显得自然。

举个例子，你写一份关于“优化营商环境”的工作汇报，按工作内容去切，可以切成**政务服务、市场环境、法治保障、人文环境**等。但实际操作中，“法治保障”里可能涉及政务诚信，“人文环境”里又包含干部作风，它们必然有交叉。

如果你死磕“必须完全独立”“必须不重不漏”，这稿子就别写了。聪明的写法是，心里知道有交叉，但下笔时让它们各有侧重、形式上整齐划一。比如：

在政务服务上突出“快”与“便”。

在市场环境上突出“活”与“序”。

在法治保障上突出“公”与“信”。

在人文环境上突出“亲”与“清”。

你看，虽然“信”（政务诚信）可能与第一块“政务服务”相关，“清”（清廉政商关系）可能与第三块“法治保障”有关，但这样分类，在整体上抓住了营商环境的四个核心维度，读起来清晰有力，这就达到了目的。

所以，无论是前面讲的权威论断、旧有惯例，还是矛盾分析法，它们都是我们“切西瓜”的参考线 and 好工具，而不是必须严丝合缝、分毫不差的“铁律”。

公文写作的最高境界，是在深刻理解工作“实质性”内容的基础上，灵活地进行“形式化”呈现。

只要你能抓住工作的牛鼻子，把主要方面都涵盖进去，并且安排得层次分明、重点突出，写作的时候随机应变，根据公文写作的实际场景进行合理化调整，一点儿问题也没有。

这就是“马马虎虎”智慧的精髓：

公文中的逻辑，既要有“实质性”的思考方式，真的去解剖和探究问题的本质；有些时候也可以抛开实质，有一点“形式化”的思考方式，追求表面看上去板板正正。

大致上做到“不重不漏”，既不遗漏重要内容，也不重复无关信息，逻辑上不是太离谱就可以了，不必执着于完全遵循逻辑学的要求。

>>> 做个小结

1. 公文的逻辑核心是追求整体上的清晰、重点上的突出、感觉上的全面，而非概念上绝对的、无懈可击的精确。
2. 操作原则是“大致合理”，能够“自圆其说”。只要整体框架站得住脚，形式整齐美观，符合一般性认知，就能达到很好的表达效果。

>>> 十五 <<<

“比”之一：给观点“排座次”

讲完了分类，我们进入结构化写作逻辑四原则的最后一个——“比”，即逻辑排序。

前面费了很大劲，用“三问逻辑”“矛盾逻辑”等各种“刀法”，把一团乱麻似的工作和内容，咔嚓咔嚓切分成了好多块。

现在问题来了，一堆一堆的东西堆在那儿，先写哪个，后写哪个呢？按什么顺序排列呢？

就像摆宴席，冷盘、热炒、大菜、汤羹、点心，上菜总得有个先来后到，不能一股脑全端上去。这个“排座次、定顺序”的学问，就是逻辑排序。

体现在公文写作中，逻辑排序往往说的是标题和内容的排序摆布，先讲什么、随后讲什么、最后讲什么。为什么“提高认识”总是放第一部分？为什么“狠抓落实”往往在最后讲？这里面，学问深了去了。

1. 重要性排序

重要性排序法是我们最熟悉、最常用的。通俗地讲，就是分清主次，把

内容按照轻重缓急的顺序排列，最重要的内容放在最前面，不那么重要的放在后面。

我们写材料的时候，经常不自觉地运用重要性逻辑行文。大家想想，材料员们张口就来的“首先，其次，再次”不就是重要性逻辑的一种形式吗。

重要性逻辑特别符合普通人的思维习惯，也符合领导决策和思考的习惯，能够让公文表达重点突出、主次分明。

仍以前面提到的某农业文件为例，在阐述基本原则时，列了七条：

- 坚持党管农村工作。
- 坚持农业农村优先发展。
- 坚持农民主体地位。
- 坚持乡村全面振兴。
- 坚持城乡融合发展。
- 坚持人与自然和谐共生。
- 坚持因地制宜、循序渐进。

为什么“党管农村工作”排第一？因为这是管总的、定方向的，是魂。把它放在最后一条行不行？当然不行！理论上内容没少，但感觉上就完全不对了。

这里头还有一个机关人必须懂的“潜规则”：重要性是相对的，是动态的。

它既要看事情本身的客观分量，更要看当前阶段的中心工作是什么。

往年学校开新年工作会议，部署工作肯定是“教学、科研、管理、服务”这个顺序，教学打头。但如果今年学校的头等大事是“冲击双一流，狠抓科研成果”，那你写材料时，把“科研创新”部分提到“教学”前面来讲，不仅没问题，反而更说明你吃透了精神，紧扣了中心。

这就叫“形势比人强”，排序要因时因势而变。

2. 总分排序

这个大家更熟了，从小语文老师就带着我们分析课文的“总分总”“总分”结构。在公文里，总分逻辑运用极其广泛，尤其是需要先亮明观点、再

分头阐述的时候。

它的核心是，把那些具有纲领性、概括性、管总的内容，比如总体要求、指导思想、目标任务、重大意义，放在前面集中说，这叫“总”。然后，再把具体措施、各项任务、保障条件等，一条一条分开来详细说，这叫“分”。

有时候，为了强化印象，在“分”完之后，还会再总结提升一下，形成“总—分—总”的闭环。

以前面提到的乡村振兴文件为例，它的宏观结构就是经典的“总—分”：

总：

一、新时代实施乡村振兴战略的重大意义；

二、实施乡村振兴战略的总体要求；

这两部分就可以看成是总的逻辑，而后边的具体措施和要求，就是分的逻辑。

分：

三、提升农业发展质量，培育乡村发展新动能

四、推进乡村绿色发展，打造人与自然和谐共生发展新格局

五、繁荣兴盛农村文化，焕发乡风文明新气象

六、加强农村基层基础工作，构建乡村治理新体系

七、提高农村民生保障水平，塑造美丽乡村新风貌

八、打好精准脱贫攻坚战，增强贫困群众获得感

九、推进体制机制创新，强化乡村振兴制度性供给

十、汇聚全社会力量，强化乡村振兴人才支撑

十一、开拓投融资渠道，强化乡村振兴投入保障

其中，在分的逻辑中，这9条措施又是按照重要性排序的。

有悟性的同志这时候可能就产生疑惑了：石头，那这最后一条。

十二、坚持和完善党对“三农”工作的领导

怎么排序排到了最后面呢？你不说是重要性排序吗？坚持和完善党对“三农”工作的领导，这肯定是最核心、最重要的呀，怎么排在了最后？是不

是搞错了？

如果你能意识到这个问题，说明对于排序，你已经上道了！在写文件和报告时，把“坚持党的领导”放在最后一条，是一种非常常见的处理方式。

不是因为它不重要，而恰恰是因为它太重要，是一种强调和总结。党的领导贯穿于工作的各个方面，从政策制定到执行，从具体任务到整体目标，党的领导都是核心和关键。放在最后一条，可以突出其根本性和重要性，表明所有工作都离不开党的领导。

也就是说，深究这个文件的排序，并非表面看上去的“总一分”，实际上是“总一分一总”。前面总着说重大意义和总体要求；中间分着说具体措施和要求，其中，措施和要求又按重要性排序；最后，再总着说最根本性、最重要的“坚持党的领导”。

3. 时间和流程排序

这个最好理解，就是按照事情发生、发展、推进的自然时间顺序或工作流程来排列。写工作总结、活动报告、项目进展时特别爱用这种方式，比如：“一是筹备阶段……；二是实施阶段……；三是总结提升阶段……”。

这个在咱们讲“流程逻辑”时已经详细说过了，这里就不展开了，忘了的同志可以翻回去温习一下。

4. 方位排序

时间排完了，空间也得排。方位排序，就是按照地理空间、工作领域或组织架构来排列内容。它像画地图一样，把你要讲的工作按照“块”来划分，每个“块”代表一片特定的区域、一个特定的系统。这能让文章呈现出清晰的格局感。

方位上的排序，通常是**地理上**从东到西、从北到南，或者**组织上**从上到下、从内到外。

这个在咱们讲“空间逻辑”时也已经详细说过了，这里就不展开了。

5. 规模排序

这个排序法关注的是事情的大小、主次、影响范围。通俗地讲，就是“抓大放小”，把规模最大、最核心、最具代表性或影响最广的内容放在前面，然后依次排列次要的、局部的、具体的内容。

比如写年度报告，“首先是主营业务实现突破……；其次是新兴市场拓展顺利……；同时，内部管理改革和后勤保障也稳步推进……”。

分析问题时，“当前面临的最突出挑战是……；同时存在的问题还有……；此外还需关注的潜在风险是……”这样分析，既能集中火力，又显得思考周全。

6. “类”决定“比”

从时间、空间排序上我们可以发现，“类”和“比”两个逻辑原则是紧密联系在一起的，一般而言有什么样的分类标准，就有什么样的排序标准。

分类的时候按职能切的，往往就按重要性或规模排；按流程切的，自然按时间排；按领域切的，常用方位排。

>>> 做个小结

1. 排序是为内容定先后、明主次。
2. 重要性、总分、时间、方位、规模，这是排序最常见的几把尺子。
3. “类”与“比”紧密相连，采用什么方法分类，往往就决定了采用什么逻辑排序。

>>> 十六 <<<

“比”之二：跟着领导的“脑回路”走

上一节，石头把重要性排序、总分排序、时间排序、方位排序、规模排

序这几把“尺子”都过了一遍，内容看上去很全面了。

但那些在材料堆里浸泡了十年八年的老手，看完心里肯定还会隐隐觉得有点怅然若失：关于如何排序，好像还缺点什么，但到底缺什么，又一下说不上来。

这种直觉非常正确！其实，还有一种最深藏不露也最高明的排序方式，它几乎从未被教科书明明白白地写出来，却又无处不在，深刻影响着每一篇公文的筋骨。

今天，石头就要跟你好好捋一捋这最难概括，也最见功力的排序心法——“脑回路”排序。先来看两个材料里司空见惯的例子。

材料里讲某工作的重要性，往往这么排：

- 第一，这是上级的明确要求（上头让干）；
- 第二，这是人民群众的热切期盼（下头要干）；
- 第三，这是改革发展的重点任务（时代催着干）；
- 第四，这是实际工作中的短板弱项（自己必须干）。

这是按什么顺序排的？

再如，材料里分析某件事的重大意义，往往这么排：

- 一是从国际对比看（世界大势）；
- 二是从国内形势看（全国大局）；
- 三是从本领域看（行业风向）；
- 四是从工作本身看（内在要求）。

这又是按什么顺序排的？

你说，这是按重要性排的吗？是，但不全是。上级就比群众重要吗？世界就比全国重要吗？说不通啊！是按时间或空间排的吗？好像也沾点边，但又不完全。

这种公文中非常常见，又难以言说的排序方式，有时候是从上级到下级，有时候是从外到内，有时候是从宏观到微观，有时候是从虚到实，有时候是从认识到实践，到底是什么逻辑呢？

石头给这些排序方式统一起了个名字，叫“脑回路”排序。

无论是从上级到下级，还是从虚到实、从认识到实践，其实都是在“体

体制内”的工作环境和语境下，最符合人们“脑回路”的排序方式，是人们认识世界、改造世界的规律性认识。

比如，**从上级到下级**，体制内的同志们干工作，就是得先找上级的要求和依据，再结合本单位的情况和实际。上级没有要求，感觉自己就像瞎折腾。

再如，**从认识到实践**，你要大家去干一项工作，就是得先统一思想认识，再明确整体目标，再提出具体要求。思想认识不统一，提要求也没用。

这些表现形式各异的排序逻辑，究其本质，就是体制内同志们思考这项工作时的“脑回路”呀。

公文不是自说自话，它本质上的作用是说服和动员。你的材料，要把一个想法、一项任务装进别人的脑子里，并让他愿意行动起来，最好的办法就是让你的表达顺序跟他想问题的顺序“同频共振”。

当然，每个人的“脑回路”不完全一样，你本身的“脑回路”有时未必是领导认可的“脑回路”，想要在操作上落地，你还得掌握一套最常见的体制内“脑回路”。

1. 从认识讲到实践

体制内干任何一件事，逻辑链条一般是：统一思想→明确目标→部署任务→狠抓落实。你不能跳着来，尤其不能倒着来。

你要是开头就说“第一，大家去把××事干了”，领导八成会觉得你鲁莽；但如果你说“首先，要深刻认识这件事的极端重要性和现实紧迫性……”，领导就会觉得你稳重、讲政治。

这种排序方式，一般在材料中表现为：

全文层面：谈认识在前面；谈要求在后面。

段落层面：意义和重要性在前面；举措要求在后面。

句子层面：目标在前面；措施和效果在后面。

2. 从外讲到内

这是展现格局、提高站位的经典“脑回路”。你要说的“小事情”，必须

始终置身于“大背景”之下，显得不是自弹自唱，而是顺应潮流、服务大局。

先放眼“世界、全国、行业”，再收回到“本省、本系统、本单位”，领导阅读时，就会产生一种纵横四海的舒适感。

一般在材料中表现为：

讲形势背景、中心工作、发展改革需求在前面；

讲内部气候、内部建设、自身治理在后面。

比如，撰写本地区“数字经济”发展报告，绝不能一上来就罗列本地的数据中心、App 数量。得先铺陈：

当前，**全球**数字经济浪潮席卷，主要国家均将之上升为战略；**全国层面**，“数字中国”建设全面提速，数字经济成为增长新引擎；**我省**也作出了“数智赋能”的系列部署。在此背景下，**我市**发展数字经济，机遇空前，挑战并存……

这么一摆，本地的工作瞬间就有了时代感和纵深感。

3. 从宏观讲到微观

这与“从外讲到内”类似，但更侧重于逻辑层次的递进，从战略、理念、原则等宏观层面，逐步收缩到具体、可操作的微观层面，让领导感觉既有高度，又能落地。

比如，汇报“生态文明建设”工作。

先讲宏观：我们深入践行“绿水青山就是金山银山”理念，坚持生态优先、绿色发展……这是指导思想、原则。

再讲中观：制订了全市生态环境保护三年行动计划，明确了空气、水、土壤三大攻坚目标……这是规划目标。

最后讲微观：具体实施了××河治理、××区域减排、××垃圾焚烧厂建设等127个具体项目……这是具体动作和项目。

一层层收窄，逻辑严密，执行路径清晰。

4. 从虚讲到实

“虚”指的是理论、道理、认识、意义；“实”指的是数据、案例、成效、

具体招数。先讲道理，做思想工作，让人“信”；再摆出证据、结果和要求，让人“服”。

一般在材料中表现为：

全文层面：先讲目标、意义；再讲要求、举措。

段落层面：先讲核心观点、意义、重要性；再讲具体成绩、要求、举措、数据。

句子层面：先讲概念、目标、动作；再讲具体招数、举措、成效。

虚实结合的问题在公文写作中极其重要，后面石头还会跟大家再展开讨论。

5. 交叉与叠加

还是石头之前反复强调的，林林总总的这些排序逻辑，并不是非此即彼的关系。

实际写作中，往往多种排序逻辑混合使用。虽然在同一个层面来看，比如一句话内部、一个段落内部、一个篇章内部，只能遵循一种逻辑。但把各个层面堆叠在一起，这些逻辑又是杂糅的，可能呈现出以下相互嵌套的状态。

比如，整体是“总分总”（总分排序），在“分”的部分，又按重要性排；在某个重点段落内部，又按规模从主到次展开。只要层次清晰，就不乱。如表 1-3 所示。

表1-3 逻辑排序的混合使用

层级	逻辑线索
全文层面	从认识到实践
第一部分	从外部到内部
第二部分	从重要到次要
第三部分	从重要到次要
第一段	从虚到实
第二段	从虚到实
第三段	从虚到实

续表

层级	逻辑线索
第一句	从虚到实
第二句	从重要到不重要
第三句	从虚到实

做小结

- 1. “脑回路”排序的精髓，在于遵循体制内想事的默认心理路径。
- 2. 核心招式包括“从认识到实践”“从外讲到内”等，层层递进地说服与动员读者。

十七

这五个逻辑陷阱让你“白写了”

无论是“论、证、类、比”，还是“切切切”，其实都是在从正面讲结构化写作的方法。但对于结构化这种比较抽象的知识，除了“教材全解”的正面讲解，最好还有个错题本，来帮助大家更直观地理解。

这一节，石头想整理一个结构化写作的“错题本”，梳理一下写作中常见的逻辑陷阱，看看最容易被领导揪住的写材料逻辑错误到底有哪些。

1. 标题悬空

标题悬空，也就是小标题与正文内容不匹配。这是材料写作中最常见的逻辑陷阱之一，这种错误违反的是“以上统下”这一条逻辑原则。具体说来，又有几种表现方式：

一是“帽子太大，脑袋太小”。标题起得气吞山河，内容却瘦骨嶙峋。比如，小标题赫然写着“全面推进乡村振兴战略”，结果正文就写了三件事：“完成了东山村两条通组道路硬化”“举办了新型农民培训班一期”“修缮了村

委会旧办公楼”。论据根本无法支撑观点，领导看了会觉得你浮夸、不实在，标题的格局全是虚的。

二是“帽子太小，脑袋太大”。反过来，标题起得具体而微，内容却包罗万象。比如，标题只写“完成村口绿化”，正文却一口气汇报了道路硬化、污水管网、产业大棚、数字乡村平台等整套乡村振兴工程，标题远远兜不住内容。

三是“帽子戴错，脑袋长歪”。标题和内容各唱各的戏。标题写“提升党建质量”，正文开始介绍“职工食堂菜谱更新”。段落的标题是“提升城市功能与品质”，这一段末尾却突然冒出一句“推进美丽宜居试点县建设，做好‘多规合一’村庄规划编制，完成传统村落整体保护规划编制”。

标题就像帽子，它得正正好好地戴在脑袋上，既不能大，也不能小。

现实情况是，下层的支撑内容跑题往往容易发现，但上层的标题跑题有时候还具有隐蔽性，不太容易发现。写的时候只顾着挂灯泡、整花样，放了些大而无当的“拽词”，看上去涵盖了，但缺乏精准性。

解决这个问题，石头的方案是：

标题一定要收着些，尽可能地“内容化”，真的要负责传递具体实在的内容信息，而不是只喊口号。

比如，有一个段落的标题是：

“坚决打好三大攻坚战”

外人一看就是口号，打什么攻坚战呢？完全看不清楚，说明标题不传递内容，帽子太大。

改写一下，使标题“内容化”：

“坚决打好三大攻坚战，完成全面建成小康社会硬任务”

好多了，一看就知道三大攻坚战的内容是“全面建成小康社会硬任务”。

再比如，有一个段落小标题是“坚持尽锐出战”。外人一看就是口号，尽锐出战干什么呢？完全看不清楚，说明标题不传递内容，帽子太大。

改写一下，使标题“内容化”：

“坚持尽锐出战打赢脱贫攻坚战”

好多了，一看就知道尽锐出战的内容是“打赢脱贫攻坚战”。

2. 同层错位

同层错位，也就是分类不科学，高低错位，把根本不是一个辈分、不是一个逻辑层级的东西，硬拉过来平起平坐、称兄道弟。这种错误，违反的是“科学分类”的原则。具体也可能有3种情形：

一是错把大类与小类并列。比如，在汇报乡村振兴成效时，同级条目写成：

- （一）产业兴旺
- （二）生态宜居
- （三）村口古树保护

前两项是“五大振兴”的宏观维度，第三项突然变成一个极具体的工作，成了“生态宜居”或“文化遗产”下的孙辈。

二是错把过程与结果并列。在部署一项工作时写：

- 一要深入基层调研摸底；
- 二要科学制订实施方案；
- 三要群众满意度显著提升。

前两个是动作和过程，第三个是目标和结果。把“怎么去”和“到哪里”混在一个队伍里，逻辑的时序就错乱了。

三是错把原则与措施并列。比如，部署环保工作：

- 第一，牢固树立“绿水青山就是金山银山”理念；
- 第二，建成投用3个生活垃圾焚烧发电项目。

前者是务虚的指导思想、原则，后者是务实的具体项目、成果。把它们硬按在同一逻辑平面，不协调，领导一看就知道你脑子迷糊。

3. 同层异序

同层异序，也就是同级内容顺序颠倒，不符合认知习惯或事物发展规律。这种错误，违反的是“层层递进”这一写作原则，具体大概有这么几种情况：

一是因果倒置。比如，同级条目先写“全年粮食增产10%”，再写“春季

播种面积扩大”，这明显不合因果逻辑。

二是先写细节，后写整体。比如，汇报经济工作时，一上来就抛数据：“A项目投资X亿，B工程完成Y%，C试点获Z项授权……”罗列半天，最后才说“上述是我区推进科技创新中心建设的部分成果”，细节淹没了主线。

三是轻重颠倒。部署任务时，先写“广泛宣传，营造氛围”，再写“出台重磅人才新政，提供亿元资金支持”。明眼人都知道，真金白银的政策才是重头戏，宣传最后面讲一讲就行。顺序一颠倒，重点就模糊了。

正确的排法，一定要遵循石头前面讲的那几个黄金顺序：或按时间先后（事前、事中、事后），或按逻辑因果（为什么、是什么、怎么办），或按重要性降序（最重要、次重要、一般），或按认知习惯（从认识到实践、从宏观到微观）。一步一个脚印，踩得扎实，看得明白。

4. 句式跳频

句式跳频，指的是一段话里，语体风格、句式长短不统一，读起来像不同的电台在串台，破坏了文章的严肃感和文气的连贯性。这种错误，违反的是“统一表达”这一逻辑原则。具体表现可能是：

一是文风杂乱。前一句还正襟危坐：“本次改革事关长远，各单位须深刻领会，坚决贯彻。”下一句画风突变，成了网络口语：“抓紧整！”瞬间从常委会跳到了直播间，让领导哭笑不得。

二是长短抽搐。前面是周密的长句：“各相关部门应依据职能分工，对照整改清单，于时限内逐一销号，并构建长效机制防止反弹。”紧接着一堆电报式的短句：“认识深。行动快。效果好。”长短落差太大。

写公文，语言应有其稳定的频率，句式可以长短结合形成节奏，但要避免极端、突兀的跳跃。写完自己出声读一遍，哪里觉得岔气了，哪里就可能出现了句式跳频的问题。

5. 因果错乱

因果错乱是论证时最容易犯的“想当然”毛病。表现形式主要是在举措

和效果之间搭建的因果桥梁非常脆弱，“我先做了 A”，“所以得到了 B”，中间的因果链不太可信。

通常问题出在原因不充分，也就是举措句不充分，说服力不强。

一个站不住脚的典型是：

召开了三次企业家座谈会（因），地区营商环境得到了显著优化（果）。

开会只是收集问题、沟通态度的形式，关键在于会上反映的问题是否真解决了，承诺的政策是否真落地了。这些都不提，直接把“开会”和“优化”画等号，逻辑上根本立不住，说服力为零。

修补这个漏洞的核心在于**修补逻辑链条，把逻辑的台阶铺实**。不能从“因”直接蹦到“果”，而要展示“如何从因到果”。

召开三次企业家座谈会（因 1），广泛收集了审批、融资、政策透明度等 5 大类 27 项企业诉求（因 2），有针对性地出台《优化营商环境暖心十条》（因 3），有效解决了一批企业急难愁盼问题（因 4）。同时，建立“政企常态沟通、问题即时响应”的长效机制（因 5），完善任务督查落实机制（因 6），推动地区营商环境得到了显著优化。

你看，这样一环扣一环，原因和结果之间就有了坚实的阶梯，推理过程清晰可信，结论才能让人信服。

>>> 做个小结

1. 标题要对位，防止大帽小头或小帽大头，确保标题精准概括内容。
2. 分类要同层，忌将不同逻辑层级的内容强行并列。
3. 排序要顺理，同级内容需按时间、因果、重要性等合理顺序排列，层层递进。
4. 表达要统一，忌文白夹杂、句式跳脱，保持语体与节奏的稳定。
5. 因果要扎实，在举措与效果间铺设完整的逻辑阶梯，避免想当然的“跳跃”推论。