

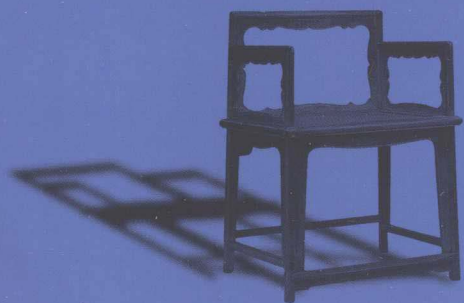
睦达明 著

清朝 秘书政治

最详细地揭秘15位

清朝政治秘书的成败得失

《秘书》《秘书之友》《秘书工作》衷心推荐

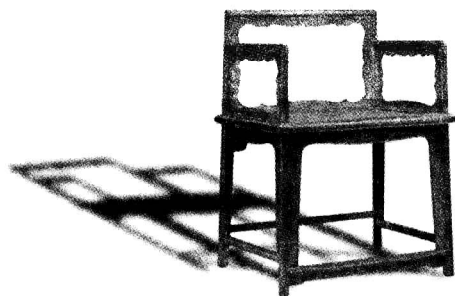


山东人民出版社

睦达明 著

清朝 秘书政治

最详细地揭秘 15 位
清朝政治秘书的成败得失



山东人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

清朝秘书政治/胙达明著. —济南: 山东人民出版社, 2013. 3

ISBN 978-7-209-06972-4

I. ①清… II. ①胙… III. ①秘书—工作—历史—研究—中国—清后期 IV. ①C931.46-092

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 320072 号

责任编辑:王海涛

清朝秘书政治

胙达明 著

山东出版集团

山东人民出版社出版发行

社 址:济南市经九路胜利大街 39 号 邮 编:250001

网 址:<http://www.sd-book.com.cn>

发行部:(0531)82098027 82098028

新华书店经销

莱芜市华立印务有限公司印装

规 格 16 开(169mm×239mm)

印 张 20

字 数 210 千字

版 次 2013 年 3 月第 1 版

印 次 2013 年 3 月第 1 次

ISBN 978-7-209-06972-4

定 价 29.00 元

如有质量问题,请与印刷厂调换。 电话:(0634)6216033



[序 言]

“秘书政治”可以休矣

一

按照辞书和教科书上的解释，秘书就是协助领导人处理综合情况、开展调查研究、做好联系接待、办理文书和交办事项的人员。也就是说，秘书只是领导人的助手、参谋和身边的办文办事人员，未经领导授权，手上没有任何法定权力。

可是，如果有人问一句：“一些地方和部门究竟是谁在发号施令？”许多人的脑子里也许马上就会蹦出两个字来：秘书！

这不是危言耸听，也不是故作高论。只要想一想、看一看，当今的一些官员作报告、搞演讲，念的都是秘书写好的稿子；听汇报、看材料，接触的都是秘书事先筛选过的内容；检查工作都是顺着秘书与地方大员早已安排好的路线和场景虚应故事；居官、居家门禁森严，关防重重，别说普通老百姓，就是关系不深的下属官员想要拜见某位高官，不与他的秘书联系并得到其恩准，也是很难见上的……领导得了严重的“秘书依赖症”，秘书成了领导离不开的“拐杖”，是谁在运作一些地方、单位和部门的权力，也就不言而喻了。

二

在高度集权体制之下，政治权力应该掌握在官员手中，而不是操纵在秘书



之手。可是在行政关系之中，权力实际上是动态存在的，必须通过具体运作才能体现出来。所以，政治权力从领导流向秘书过程中，取决于对行政手段的掌握程度，谁掌握了行政手段，谁就拥有了权力。由于领导与秘书之间存在着一种超乎寻常的“共存”与“依赖”关系，他们的职责分界名义上明确，实际工作中却往往说不清、道不明，领导的权力行为，相当一部分是通过秘书来实施的，秘书的“佐官以治”身份，很容易演变成“代官以治”角色，真正掌握行政手段的，到头来便不是官，而是秘书了。

三

秘书能够成为一些地方、单位和部门公共权力的实际运作者，还与秘书的地位、身份和背景比较特殊有关。

一是秘书选用时“人治”色彩明显。不少秘书的选用都由领导自己定，甚至有领导调到哪秘书跟到哪的现象存在。秘书不仅是领导的身边人，而且是领导的自己人，两者很容易形成工作关系与个人感情难以分开的现象，甚至由工作服务关系变成可怕的人身依附关系，稍不注意就会将公权私有化。

二是秘书监管缺乏有效机制。秘书不像领导那样拥有规定权力，也就不像领导那样受到多方面监督制约；又因为秘书是领导的自己人，其他人或有关监督职能部门投鼠忌器，不能监督，不愿监督，也不敢监督。目前的体制对“一把手”的监督本来就处于相对滞后和疲软状态，秘书与领导之间的特殊关系，更使得领导秘书有了规避监督的“避风港”，从而形成上级监督机关不会管，同级监督机关不敢管的“真空”状态。在这种情况下，秘书越权干政甚至搞腐败，也就无人管得了。

三是秘书掌握了得天独厚的信息资源。秘书从属的领导大都是部门、单位或地方上的“一把手”，所处的位置又是党政机关权力运行的神经中枢，他们手上掌握了大量重大决策的核心机密，具有得天独厚的信息资源，这就使他们具有更多可以利用的权力资本。一些不良秘书为此经常暗聚在一起，相互通风报信，相互利用，或操纵政情，或干预人事任免，形成中国特有的“秘书部落”现象。

四是“一把手”权力过于集中。领导个人权力过大，与“一把手”有着特殊关系的秘书，在外人眼里权力自然也不小。级别越高的领导秘书，“含金

量”就越高，活动能量和空间就越大。社会上许多有求于“一把手”的人，往往就是从他们的秘书那里寻找机会、打开缺口，从而直接或间接地影响某个地方和部门决策的正确实施，严重的还会在当地政坛掀起小小波澜。

四

就锻炼行政能力和积累政治经验来说，秘书称得上是最佳职位之一。做秘书的又多半具有年纪轻、文化高、能力强的优势，所以历朝历代秘书多成才，受赏识获重用的机遇远比其他人多。当秘书是一条从政捷径，会被培养成各级领导，这已经是公开的秘密。

即使是工作能力平平的秘书，但只要会办事并对领导的事情事无巨细，系于心头；衣食住行，照料备至；协调联络，左右逢源；隐秘私情，悉心呵护，最后也会“感动上帝”，被领导视为心腹，并在适当时机给予丰厚回报——“加官晋爵”。在秘书职业成为升迁捷径的官场，如今甚至形成了这样的社会共识：哪个秘书如果没能安排好，他的领导很可能被讥讽为“不义气”，甚至被骂为“白眼狼”。

秘书成为领导之后，自然会递延老领导的权力。

做秘书时能够直接或间接行使和分享领导的权力，被培养成领导后又能递延老领导的权力，从而长期稳固地把持一方管理权力，这种现象就是所谓的“秘书政治”现象。

五

“秘书政治”大概具有以下五大特点：

一是秘书代行领导权力，成为领导的化身或说代言人。

二是秘书与领导结成利益共同体，秘书成为领导的经纪人或说利益代理人。

三是秘书职业成为仕途捷径，大量秘书人员通过秘书职业获得高官厚禄，递延领导的权力。

四是秘书群体掌握大量的社会、经济、政治资源，掌握公共权力和利益的话语权或控制权。



五是秘书和领导之间的职责分界含糊，对秘书的监管又难以到位，于是明明知道秘书越权干政，也不愿管、不敢管、管不了。

六

“秘书政治”的产生，有其深刻的历史土壤、社会土壤和政治土壤。比如历史上我们是长期高度集权的君主制国家，大小官员以及官员与随从之间人身依附现象严重；比如我们这个社会民主化程度不够高，百姓仍然希望通过最低的社会成本来获取最好的管理效益；比如我们对领导者的选拔任用机制还不健全，人民群众的参与权、知情权、选择权、监督权无法真正行使……所有这些，都使“秘书治国”、“秘书当政”或说“秘书政治”成为一种可能。

七

说来也许难以让人相信，我国历史上许多中枢权力机构，都是从秘书机构演变过来的，原因就是秘书部门权力过大，最后尾大不掉，皇帝无法控制，只好让它从内朝秘书机构变为外朝宰相衙门，秘书官员也顺势成为名正言顺的宰相。

最有名的是秦汉时期的尚书台，从一个纯粹的办理文书的内朝秘书机构，演变成南北朝以后的宰相衙门尚书省，就是因为那些办理文书的尚书和尚书令们，权力越来越大，干政越来越厉害，皇帝拿他们没办法，最后不得不转换思路，干脆让他们成为宰相，另外在内朝组建新的秘书机构，这就是中书省的由来。可是好景不长，中书省的中书监和中书令们，后来也沿着尚书令的轨迹，慢慢变为宰相，中书省自然由内朝秘书机构，演变为外朝宰相衙门。

皇帝实在无计可施，就在内朝的翰林学士院找人代行秘书职务，并规定学士没有编制和级别，只是个“临时工”，不享受任何待遇，单纯负责机密文件起草。到后来，翰林学士院虽然没有步尚书省和中书省的后尘，成为宰相衙门，无编制无名分相当于小老婆养的儿子翰林学士，却成了“天子之私人（皇帝的亲信）”，被皇帝视为心腹，备受亲重，号称“内相（宫内宰相）”（《旧唐书·陆贽传》）。以至到了唐宋时期，凡涉足翰苑，被用为秘书，竟被认为是“一佛出世”（《续资治通鉴》卷十三），内外六亲都来祝贺，受到社会

民众的普遍尊重和钦仰，翰林学士也像获得了晋升宰相的文凭一样，日后极有可能被提升为宰相。明朝内阁制形成以后，阁臣也多是从翰林官员中选拔，几乎是非进士不入翰林，非翰林不入内阁。

八

说到明清时的内阁，那就更有趣了。

稍具历史知识的人都知道，自明朝开国皇帝朱元璋在洪武十三年（1380）废丞（宰）相，由皇帝亲揽政务后，丞（宰）相一职便最终被废置了。可是在后世许多人眼里，明清时的内阁就是宰相衙门，内阁大学士就是宰相。之所以会出现这种情况，原因不外乎两点：一是自从有了内阁以后，阁臣们虽然只是五品小官，手上没有什么行政权力，但由于他们在宫廷殿阁之内工作，随时听候皇帝的传呼差使，然后经由他们的传达和安排才能得到贯彻落实，人们便误以为朝廷政务操在内阁之手了。其次是明仁宗和明宣宗做皇帝时，明成祖时期任用的大学士如杨荣、杨士奇、杨溥等都还在位，他们以旧臣元老的身份和谙练政务的资历辅政，年幼的皇帝就不能不把更多的政务交给他们办理，内阁的权力于是逐渐加重，阁臣的官阶也有了相应提高，有的越居六部尚书之上，有的成了一品大员。特别是宣德年间阁臣获得了“票拟”批答之权，能够代皇帝立言，而明朝中后期的皇帝，差不多都是荒怠懒惰或宠信宦官之人，国家的日常事务，不仅大都推给内阁办理，而且大学士所拟的“票拟”，几乎都能转化为“朱批”御旨，大学士权力之重、地位之隆，自不待言。

然而不管是体制上，还是事实上，明清时的内阁大学士都不是宰相，这是不容置疑的。主要标志就是内阁始终不能管六部的工作，两者在体制上一直都是独立的，没有直接隶属关系。另外，内阁除了几个内设办事机构外，并没有自己的下属单位，大学士也不能参与重大政务的研究，更不能独自处理什么问题，这样的官员算哪门子宰相？如果要给内阁一个准确定义，只能称之为中央政府办公厅，内阁大学士只不过是皇帝的高级政治秘书，“首辅”顶多只能算是中央秘书长之类。



九

可能是“临时工”做秘书难以形成尾大不掉的政治势力，让皇帝尝到了甜头，从此可以睡个安稳觉，所以清朝设立南书房尤其是建立军机处之后，一方面把机要章奏交给这两个机构办理，军国要务都由军机大臣承旨出政，内阁则沦为办理例行政务、颁发文告的机关，大学士也成了进爵的虚衔，另一方面又明确规定：不管在南书房还是军机处工作，不管是军机大臣还是军机章京，大大小小的秘书们通通不给正式编制，一律都是“临时工”。军机处甚至连个正式衙署都算不上，既没有下属机构，也没有正式办公地点，只有几间值班房。就是那几间值班房，开头还是木板隔的，后来才在靠近皇帝寝宫养心殿的地方建了几间低矮的瓦房。皇帝看上谁了，就点名让谁做军机大臣或章京，看不顺眼或突然感到失望了，随时可以将其打发回原单位，调动手续都不要办。秘书就像身上的一件外衣，皇帝随时随地可以脱下，真可谓伴君如伴虎，丝毫大意不得啊！然而非常有趣的是：皇帝对秘书的管束虽然如此之严，但作为清朝皇帝机要秘书处的军机处，后来还是成了凌驾于内阁和议政王大臣会议之上的最高权力中枢，乃至内阁大学士不兼任军机大臣，就完全成了一个空名号（详见本书《一朝天子一朝臣——大秘书张廷玉的命运遭际》一文）。

十

历史上的秘书机构能够摇身一变为宰相衙门（或无宰相之名，有宰相之权的衙门），并不是这些机构本身被赋予了多大职权，而是在其中工作的秘书个人权势不断膨胀，最后达到炙手可热的程度。如历史上有名的“二王”即唐顺宗朝的王叔文和王伾，以翰林学士身份发动和领导一场轰轰烈烈的“永贞革新”运动，就演绎了历史上“秘书当政”最为传奇的故事；清康熙朝的“南书房行走”高士奇，其权势显赫之时，那些有求于他的中央各部门头头和内阁大学士们，几乎每天都挤在他家门口的马路上等候他下班回来，或探听只有高士奇才知道的内幕信息，或通过高士奇之手向皇上传递什么东西，这种场景同样让人看得目瞪口呆，不得不感叹皇帝秘书是多么的受人“追捧”（详见本书《秘书日日随行殿——高士奇是如何讨得康熙欢心的？》一文）。

更让人不可思议的是：二十五岁的小青年赵烈文尚没有正式进入曾国藩幕府，曾国藩派他下部队参观考察，让他到第一线增长见识，开阔眼界，熟悉工作环境，同时也是正式任用前对他的一次全面考察，湘军水陆各营的主要将领彭玉麟和周凤山等人，见了他却无不毕恭毕敬，唯恐有所怠慢，原因就在于他们都把赵烈文当成曾国藩的“耳目”，生怕他回去以后说自己的坏话；而在湘军和太平军进行生死较量的关键时刻，曾国藩派赵烈文到金陵，帮助曾国荃工作，曾国荃手下的提督、总兵等大员们，全都穿着官服投到帐下迎接他，曾国荃本人也把赵烈文当“钦差”，给了他很高礼遇。赵烈文当时只是一个三十刚出头的“副处级”秘书，为人非常谨慎，作风也十分正派，手上更谈不上有什么“实权”，但只要他是曾国藩的秘书（哪怕仅仅是候任秘书），“含金量”就有这么高，实际“权威”就有这么大（详见本书《清朝灭亡的预言家——赵烈文其人其事》一文）。

十一

除了历史固有的惯性作用外，清朝自身还有一些特殊情况很值得一说。

众所周知，满族是在马背上打天下的，入主中原后，自然不能在马背上治理天下。为政的长治久安，必然要求社会的理性和秩序，这就为秘书参政提供了广阔天地和宏伟舞台。清朝的秘书多是汉人，有很高的文化水平，有的还是著名理学家，满族统治者却没有多少文化，不得不依靠这些有很高文化水平的汉人秘书帮助自己确立治国理念，解决当时社会的发展方向问题。如康熙做皇帝后，秘书熊赐履一有机会就向年轻天子传播理学政治社会主张，着力给他灌输儒家思想和统治方略，从确立最高统治者基本价值观念的角度明确清朝用人行政的指导思想。康熙最后也不得不承认：“熊某之德何可忘？我至今晓得些文字，知些道理，不亏他如何有此？”（《榕村续语录》卷十四。详见本书《死要面子活受罪——熊赐履一招出错遗恨终生》一文）

另外，清朝建立之初社会动荡，制度草创，也给秘书参与政治事务提供了机会，搭建了舞台。比如在为清朝政府稳定时局、举用废官、搜求隐逸、甄考文献、更定律令、广开言路、确定赋制方面，内秘书院首任大学士范文程就充分施展了安邦定国之才；而在清初大力加强中央集权、推行汉化政策过程中，



范文程更是成了皇太极身边不可或缺的智囊人物和得力助手，起到了别人难以替代的作用（详见本书《列祖呼为老秘书——清初内秘书院首任大学士范文程》一文）。再就是雍正朝规划建立军机处制度和完善奏折制度，就是他的大秘书张廷玉一手创制的。如果说军机处成为最高权力中枢并深深影响清代中后期的历史，那么，奏折成为清朝的主要官方文书，同样是清朝官僚政治上的重大变化，并对清代中后期的政治产生了十分巨大而深远的影响（详见本书《一朝天子一朝臣——大秘书张廷玉的命运遭际》一文）。

十二

说到清朝秘书政治，就无法避开师爷这个话题。这群衙门黑官或说体制外“公务员”，不仅在官场中的作用极其重要，而且在整个社会上都十分活跃。他们是幕主的亲信、智囊、私人秘书，幕主将他们倚为左右手，委以重任，不可或缺。他们虽然没有正式编制，本身并不是官，但所办之事都是官府重要公务，手中掌握了相当一部分官府的实际权力，在清代的政治生活中是一种不容忽视的力量；他们虽说是“佐官以治”，在很大程度上却是“代官出治”，一言一行常常影响政府决策甚至左右官场风气。正因如此，乾嘉时期著名学者邵晋涵才会发出这种感叹：“今之吏治三种人为之，官拥虚名而已。三种人者，幕宾、书吏、长随也。”（《学治续说·用人不易》）可见“幕宾（俗称师爷，也称幕友）”在清代地方政治的作用与地位是何等重要。他们表面上是清代官府中为官员捉刀代笔和出谋划策的秘书和智囊，实际上却是操纵地方政治的实权人物（详见本书《剑走偏锋——鄂师爷的成功之道》一文）。

十三

清朝秘书政治的最大弊端，无疑是“师爷当家”现象。到了晚清，师爷们纷纷从后台跳到前台，将“佐官以治”变成“代官出治”，竟成为国家日常运作中一股不可或缺的政治势力。师爷作用的过分膨胀和官幕错位现象，既是专制政治外强中干的表现，也是秘书们不能正确认识和处理工作被动性与主动性关系，最终迷失自己身份的突出表现，在政治上确实是犯忌的。左宗棠在湖南巡抚骆秉章幕府工作期间，以师爷幕友身份实际掌理湖南全省军政近六年时

间，虽然将湖南的各种事务不分巨细，都处理得井井有条，使本来比较贫弱的湖南一变而为“东南保障，天下倚属”（《湘军志评议·湖南防守篇第一》），在清王朝镇压太平天国的过程中发挥了非同寻常的作用，他本人也获得了巨大声誉，在政界声名鹊起。然而，左宗棠的所作所为，说轻些是越俎代庖，说重些是越权干政，确实是犯忌的。因为根据大清朝律例，幕友没有任何官场身份，也不能抛头露面，只能隐身在幕主身后出谋划策，处理文档。左宗棠却不管这些清规戒律，将所有条条框框全都打破，该说就说，该干就干，颐指气使，舍我其谁，完全进入了“二巡抚”角色，毫无顾忌地从幕后走上前台。骆秉章也完全失去了分寸，把军政事务一律托付给他，全都听凭其处置。这种严重超越常规的行为，确实为法纪所不容；湖广总督官文最后参劾左宗棠为“劣幕（专横跋扈、越权干政、表现恶劣的幕友）”，也确实没有冤枉他。正因如此，左宗棠被劾为“劣幕”后，除了向骆秉章告辞，黯然离开湖南巡抚衙门，是连屁都不敢放一个的（详见本书《“劣幕”左宗棠——功成名就的左宗棠为何被人劾为“劣幕”？》一文）。

十四

很显然，“秘书政治”现象与现代行政管理精神和法制社会原则是相抵触、相违背的。具体表现在以下五个方面：

一是“秘书政治”捍卫威权政治，秘书只有借助领导者的威权才能获得权力，与民主、法治精神相抵触、相违背。

二是“秘书政治”讲感情、重人治，离不开人身依附，与选贤任能的干部选拔机制相抵触、相违背。

三是“秘书政治”凭借领导者的影响，唯领导者马首是瞻，没有科学决策、科学行政的理念，造成政府管理科学性的缺失，与科学施政、依法行政精神相抵触、相违背。

四是“秘书政治”通过非正常渠道获得权力，相当于权力“倒爷”和“二传手”，制度和秩序对他们往往不起作用，与现代管理制度和秩序相抵触、相违背。

五是“秘书政治”把持社会管理权力，通过暗箱操作或利用非正常行政手



段和关系，影响社会公共资源分配，与现代社会主张的公平、公开、公正精神相抵触、相违背。

十五

历史早已翻开了新的一页，高度集权的体制正在走向衰落，政府治理必然要回归它的本来面目，授权代管的时代终将来临。

要让“秘书政治”日渐式微，就应该加快政治体制改革和服务型政府建设的进程，从根本上转变政府职能，让领导对秘书不再有“拐杖化生存”的现实需求。

首先要建立健全政治沟通和对话机制，保证政务信息的畅通和透明，消除现有体制下严重的信息不对称，使秘书无法借助“信息优势”掌握和操控权力。其次，健全政治参与和利益表达机制，让权力在阳光下运行，使秘书彻底丧失“关系优势”，当不成权力“倒爷”和“二传手”。第三，改革领导秘书任用制度。基本方向是加快秘书职业化进程，改变导致秘书身份官、职不分的用人机制，规范秘书和领导之间的关系，使秘书成为独立于领导的、具有独立的价值追求和价值实现渠道的职业。

当然最关键的是要制衡“一把手”的权力。

要彻底消除“秘书政治”现象，制衡领导尤其是“一把手”的权力显得更为迫切和重要。只要领导不敢凌驾于法律和制度之上，让科学决策、民主决策蔚然成风，让群众的发言权、参与权和监督权落到实处，真正做到“权为民所赋”、“权为民所用”，秘书行使、分享和递延领导权力的现象就不可能发生。

十六

作为一个研究中国秘书史近三十年，又是秘书科班出身并较长时间从事过秘书工作的学者，在此笔者要由衷地表达一个希望：

“秘书政治”可以休矣！

（本文撰写过程中参考了许多专家学者的著述和大量文献资料，在此表示衷心感谢）



目 录

序 言 / 1

列祖呼为老秘书

——清初内秘书院首任大学士范文程 / 1

死要面子活受罪

——熊赐履一招出错遗恨终生 / 10

秘书日日随行殿

——高士奇是如何讨得康熙欢心的？ / 19

一朝天子一朝臣

——大秘书张廷玉的命运遭际 / 44

剑走偏锋

——邬师爷的成功之道 / 67

无心插柳柳成荫

——秘书毕沅是如何“考取”状元的？ / 77

有意栽花花不发

——秘书赵翼是如何“丢掉”状元的？ / 87



究竟谁在戏弄谁？

——乾隆和尹壮图之间一场猫捉老鼠的游戏 / 99

名幕初长成

——汪辉祖在胡文伯幕府 / 114

“劣幕”左宗棠

——功成名就的左宗棠为何被人劾为“劣幕”？ / 134

好马也吃回头草

——李鸿章与曾国藩的宾主关系 / 193

道旁苦李

——李元度与曾国藩的恩怨曲折 / 211

清朝灭亡的预言家

——赵烈文其人其事 / 221

是非上身皆有因

——龚橙为何被人扣屎盆子？ / 281

从幕府走出来的杰出外交家

——晚清“使才”薛福成 / 288

代后记 / 303

列祖呼为老秘书

——清初内秘书院首任大学士范文程

开始的时候，皇太极对范文程起草的文稿，还会浏览一下，后来则看也不看就批准下发。他说：“我相信范章京不会出错。”史称皇太极每次召见范文程，商议政事的时间都特别长，深夜不得回家是常事。就是回到了家里，也常常来不及吃饭和休息，即被马上召回宫中。

他出身名门，是宋朝名臣范仲淹的第十七世孙。

他满腹经纶，聪明多智，是皇太极的政治秘书和主要谋臣。

他一生历清四世（努尔哈赤、皇太极、福临、玄烨）而佐其三主（努尔哈赤、皇太极、福临），功绩堪比汉之张良、明之刘基，于是有人说他是远见卓识的谋略家。很多历史学家甚至把他誉为“历史上十大谋士之一”。

作为汉人，他辅佐清初几代帝王，为大清入主中原、开创帝业立下了不朽功业，于是有人又说他是一个大汉奸。

他就是明末清初一代名臣，汉族文官中最突出的代



表人物，被“列祖呼为老秘书”的清初内秘书院首任大学士范文程。

一、归顺后金政权

范文程，字宪斗，汉军镶黄旗人，祖籍江西。明朝洪武年间，范文程先人获罪，全家从江西被流放到当时的边陲重镇辽东都司的沈阳卫，范氏自此成为沈阳人。范文程生于明万历二十五年（1597），卒于清康熙五年（1666）。他是清初内秘书院首任大学士，也是清王朝主要开国元勋之一。

范文程少年好学，聪颖敏捷，善于谋略。十八岁时，与其兄范文案同为沈阳县学秀才。明万历四十六年即后金天命三年（1618），努尔哈赤攻陷抚顺，范氏兄弟归顺后金，受到善待，从此追随努尔哈赤，参与了攻打沈阳、辽阳、西平、广宁等战役。

关于范文程归顺后金，清史上有两种说法。一种是主动说，一种是被动说。前者说范文程考上秀才后，正赶上努尔哈赤攻陷抚顺，范文程就和他哥哥一道去见努尔哈赤，也就是毛遂自荐，主动请求加入后金政权。努尔哈赤接见了范文程，知道他是名门之后，很高兴，就对众贝勒说：“此名臣后也，善待之！”（《碑传集》卷四）后者说努尔哈赤攻克抚顺等地时，纵兵大肆掳掠，事后论功行赏，将所得人畜赏给众军，并将其降民编为千户，范氏兄弟亦在降民之列。由于范文程长得又高又大，引起努尔哈赤的注意，便招至席前问话。估计他给努尔哈赤留下的印象很好，于是将他留在身边工作。

范文程归顺后金之后，虽然比别人幸运，受到努尔哈赤的“善待”，但他的才能真正受到赏识和重用，还是在皇太极执政之后。

二、内秘书院首任大学士

天聪三年（1629）四月，皇太极欲以历代帝王得失为鉴，提出“以武功戡乱，以文教佐太平”（《清太宗实录》卷五），设立了一个供儒臣办事的场所，名为文馆。通过考试，范文程等人被选入其中，参与帷幄，成为皇太极主要谋士之一。