

北史 著

用透乾隆管理学

YONGTOU QIANLONG GUANLIXUE



读乾隆管理

所有管理方法的核心就是管住人、办对事
管住人的最好方法就是读懂人心、顺应人心

北京工业大学出版社

013068129

C93-49
85

用透乾隆管理学

YONGTOU QIANLONG GUANLIXUE



北史
著



北航

C1675706

C93-49

85

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

用透乾隆管理学 / 北史著. —北京: 北京工业大学出版社, 2013. 9

ISBN 978-7-5639-3622-9

I. ①用… II. ①北… III. ①管理学—通俗读物 ②乾隆帝(1711~1799)—人物研究 IV. ①C93-49 ②K827=49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 176828 号

用透乾隆管理学

著 者: 北 史

责任编辑: 郑 华

封面设计: 盛世美传

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 北京天正元印务有限公司

开 本: 787 mm × 1092 mm 1/16

印 张: 21.5

字 数: 308 千字

版 次: 2013 年 9 月第 1 版

印 次: 2013 年 9 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-3622-9

定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

嘴上说得再好，不如脚踏实地做起来。这是大家都知道的一大做事法则。换句话说，领导课程、管理规章不能停留在纸上谈兵，会用且用得透的人，才是最能的人。用透就是做透，做透就是高峰。我们可以在历史中找到能用智慧做透管理经的高手，提高我们的真本领，无疑，乾隆就是最好的一个人选。

提到乾隆，当是清帝中除康熙外在政治方面大有成就、知名度最高的，几乎家喻户晓；他也是中国历史上年寿最高、执政最久的一代君主。他的一生丰富多彩、传奇不断，在民间文学中被戏称“乾隆爷”，如今电视剧中的出境率很高，演绎出一个个大众喜闻乐见的故事，很有滋味。

历史归历史，演绎归演绎。乾隆执政的六十三年（年号六十年，实际执政期为六十三年），是清朝的一个关键阶段，被人们称为“康乾盛世”的“全盛”时代，他本人也以此为荣，很高兴，因为他看到了喜欢的两个字“繁荣”。在这样长的执政生涯中，自称“十全十能”，几乎无所不能，可以说是一个全面发展的帝王，政绩出众，生活有趣，在诗文、画作、玉器、园林等方面达到了相当高的艺术水平，帝王中无人匹敌。单看他的政治作为，就很了不起，不负全盛之誉。

乾隆最拿手的一项，还包括他的管理经，给人留下许多参考的案例和经验。他就像一个统筹家、指挥家一样，调度各级官吏的位置、行动，既有定位法，也有移动法，阵形变换，手段更是花样翻新，要什么就有什么，能把每一枚棋子布到最厉害的位置上。这就叫管理的功力！

管理学的第一要义是统筹规划，着眼整体与细节完美结合，每一个从

事者都是运转机器中的重要一分子。通俗讲，全国一盘棋——就是一张东西南北中构成的政权结构、军事状况、经济发展、民族分布、人口结构等，如果脑中沒有全面智能、胸中沒有大局观，不能站在高处放眼观望，不能仔細与团队抓住细节，是很难完成这部内涵丰富的管理经。乾隆主要在以下几方面用力：

一是把父皇雍正打下的基业，盘得更大，拓得更宽，使清王朝真正在他的手上成为“大清国”。他制定一项项措施，拿捏准确，江山围着他转；二是深晓兵法，要求将领与对手该打就打，该谈就谈，只要回心转意就好，如果对手一味横下去，那就是亮出重拳；三是抓住问题就治问题，创造大胜局，必須靠好的决策；四是根据实际情况，自己敢于拍板拿主意，拿准就做不犹豫，这样的领导才是定天下的一把好手；五是为巩固手中权力的刚硬程度，让有能耐的冒头，以为忠诚就好，踏实做事就行，不善用人者就是平庸；六是对贪官污吏下决心擒住要害，打击再打击，警示其余，做法是彻底除掉官吏心中的“贪”字，才能治本；八是力戒官吏不顾百姓利益而只顾头上的乌纱帽大小，要求把体察民情、解决民困作为好干部的一条重要标准；九是抓文化建设，搞好环境建设，《四库全书》、颐和园等成为代表。

不难看出，乾隆管理天下，善于从实际出发，抓好全国一盘棋，随时都能找到问题的根，不让问题成为问题。他多次用兵，创造了“十全武功”，征剿黔苗，平定苗疆；二征金川，先败后胜；一征准部，生擒达瓦齐；再征准部，平定阿睦尔撒纳叛乱；追讨叛汗，统一回疆；错攻缅甸，败而后和；误剿安南，先战后和；抵御外侵，安定西藏；二征廓尔喀，二封廓尔喀王……；多次下达抚爱百姓的谕旨，励精图治，革弊兴利。乾隆认为，要想使邦土安宁，就必须使民有恒产，有了恒产，便能产生恒心；仓有余粮，有吃有穿，百姓才能知礼仪；民心顺，而四海自然宁。否则，若民贫如洗，饥无食，寒无衣，自然起而反抗，天下难以太平。这些都是顺应时代要求的大举措，在惩治贪官污吏方面也是出重拳，严厉打击，取得一定成效。

乾隆作为清朝第六个皇帝，不愧为管理高手，否则上述政绩以及“全

盛之势”从何而来呢？有人认为：“官吏是个群体、集合概念，是权力机器的各种部件的组合物。既然是机器，维修自然是少不了的。机器运转的优劣与保养、维修很有关系，经常敲打，就会良性互动；如吏治松懈，朝纲废弛，正如一部机器的某个局部部件因不及时维修和更换，就会造成其他部件一起损坏一样，机器报废也就为时不远了。乾隆就是这部机器的工程师，他戴着眼镜，手握着螺丝刀和扳手，时时不停地听异音，观异象，扳扳拧拧，让这部机器高效运转起来。”“扳扳拧拧”就是乾隆管理的代名词。

“乾隆爷”不好当，当了就要立大志、担责任、拿决策、用准人、抓绩效。纵观乾隆的管理经，要仔细观察他所采取的重大行动，所制定的重要政策，最重要的启示是兵法上讲的“连环计”——多计并用，计计相连，环环相扣，一计累敌，一计攻敌，任何强敌，无所不攻，这个“计”就是管理智慧，这个“敌”就是要战胜的困难。乾隆的管理经，包含了许多值得后人思考的历史经验教训，但有时盲目自大，乾纲独断，搞“文字狱”，是不足取的，这正是我们要吸取其长、去除其短，对于搞好管理工作都是大有帮助的。大智慧产生高水平的管理，高水平的管理是保证不倒的基石，大家应该做得更好才是最好，所以有时需要拜“乾隆爷”为师，也是有必要的。把乾隆积累六十多年的成功管理经借鉴过来，在一项项明暗暗的实战中用透、做透，还有什么难关过不去呢？

第一章 磨砺自我：为成大事做好各种准备

天下一个大道理：你的天资再高，也要求学；地位再高，也要尊师；饱读诗书且善求师者，才能具德具才。你天天想成大事、做领导，没有好的知识功底，将来怎么办？怎么高人一筹？乾隆除了看人知心很准、知道怎样赢得人心外，他深知底子打得好，才能站得住，才能跳得高，才能做得好，否则，都是自己骗自己的把戏而已。他自幼就在丰富自我知识方面，狠下气力，忘记白天和黑夜，到老都是一个优秀学生。这就是说，你不对自己要求严厉一点，将来就会跌倒地上重一点。任何一名领导、管理者和要做些事情的人都要补好这一课，方到有时，你干着急，不是自己气自己吗？

- | | |
|--------------------------|-----|
| 1. 想得人赏识，必须练就过人的本领 | 003 |
| 2. 赢得众人的爱心很关键 | 007 |
| 3. 身肩大任者，要一辈子不断学习 | 010 |
| 4. 始终拜天下名儒为师 | 012 |
| 5. 勤奋敬业，凡事做在前头 | 015 |

第二章 大格局：要站得高，看得远，做得实

没有大格局的人，能做成一、两件大事吗？难以想象。即使你看见过，恐怕也是瞎撞的。常说：“心有多大，就能做多大”，你必须比别人站得高，看得远，做得实，才能不一样。啥叫不一样？不一样就是不一样。乾隆干事把一个“大”字，牢牢记心头，“一朝天子一朝臣”，他要把父皇雍正打下的基业，盘得更大，拓得更宽，使清王朝真正在他的手上成为“大清国”。继位后，他权衡利弊，大幅革新前朝旧政，把一项项措施拿出来，手段变化，轻松自如，拿捏准确，江山围着他转。这就是一种大格局带来的大战略、大收获！

1. 以德治国，最好的计谋是无计谋	021
2. 治人当以宽仁为上，严苛居次	024
3. 凡改朝换代，必先开言路，掌握舆情	027
4. 要想否定前任，最好借助前任的名义	031
5. 宽严相济可主退进，柔刚兼施天下归心	035
6. 过错之人尚能原谅，何愁人心不齐	038
7. 化敌为友：肯定敌方忠烈，展示胸怀	041
8. 大事以亲躬为好	044
9. 依靠力量，抓住根本问题	048
10. 管理不能松，须狠抓一个“严”字	051
11. 注意节俭，反对奢侈之风	054

第三章 打出重拳，就像利剑飞出鞘

重拳，就是让它管用的时候，能立即打出一片天来。你不练几下重拳，手上就没有力量，打出去的拳都是软咣咣的。在乾隆看来，天下总有不太平的时候，如何把各种边患处理好，这是他顾虑最多的，因为这个问题一旦闪失，就等于失掉了四肢，这怎么能行呢？！他绝不答应！乾隆很像大元帅一样指挥军事，手里拿着拔出鞘的利剑，给手下将领下达密旨，要求他们看准后，打的出去，也收的回来，打到中心，也打到外围，治住对手的力，拿住对手的心，比啥都好使。一句话，与对手该打就打，该谈就谈，只要回心转意就好，如果对手一味横下去，那就是亮出重拳，打得绝无一条退路。在这里，能看到围魏救赵、趁火打劫、隔岸观火、调虎离山、欲擒故纵、擒贼擒王、关门捉贼、远交近攻等各种兵法案例。当然，他也有考虑不周的时候，为此，他想打出下一个重拳。

1. 远征需精兵，万事想周全	061
2. 凡用兵贵在神速，要的是出其不意	065
3. 借番治番，省掉出兵最是一件好事	066
4. 遇顽劣之徒，不打不足以慑敌	072
5. 能不动武就不动武，以忍为上，见好就收	075

6. 大举兴兵，必作完善准备；面对求和，汲取农夫教训	080
7. 面对恫吓，你硬他就软	084
8. 相融才称一家	086
9. 蒙羞撤兵，长痛不如短痛	090
10. 顺坡下驴，变尴尬为雄威	093

第四章 决策究本：掌握无处而不胜的法则

世上的难事很多，可以考验你应对的基本功，试一试能耐究竟有多大。决策最能考验领导者的眼光和智慧，出手稳、准、狠，就能步步为营，处处开花。乾隆擅长像兵法上讲的树上开花，抓住问题就治问题，把后患除掉，做成有利自己的局面。做局面，在乾隆执政生涯中的案例，随处可见，他看得准，下手就是朝着准的地方去，创造一个个大胜局。他的法则就是凡事必须从好的决策出发，打有准备之仗，不要想啥是啥，到哪是哪。好的决策出自实际，拿出来就会无攻不破，这是领导者应当刻在办公桌上的警言。

1. 治本治标顺应民心，达到边域繁荣	101
2. 兵屯边疆，守卫和建设结合的用兵思想	103
3. 轻徭薄赋富裕一方，边民自会怀安	106
4. 因俗而治，凡事打个颠倒	109
5. 名正则言顺，整饬隶属关系	111
6. 携眷驻防屯田长守，节省开支强化主权	115

第五章 凡事都要能从大处下手

事有大小，小的能让你坐卧不宁，大的能让你苦思冥想，都要抓好，做好。如果大的更迫在眉睫，你就必须腾出手，铆足劲解决掉。在乾隆看来，作为领导者一定要先能区别大、小事，心中得有个数，摆在桌上看看，自己敢于拍板拿主意，也要和下属商量商量，这样的领导就是一把好手。他针对边事、外事，喜欢照兵法讲的“远交近攻”，“交”朋友，不能丢面子；更不能不讲原则；“攻”不一定是拿刀枪，而是要做事到家。他看到的一些问题，都是前朝做的不够和少有发生的，这对

他是个大挑战，但他自有一套办法，坐稳观天下、定天下。

1. 真诚相助，主动替别人着想 123
2. 秉公持正，让人合理赚钱，自会有朋万里来 126
3. 弱国无外交，增强国力是硬道理 129
4. 事关主权，该拒绝的自不相让 134
5. 强化边防，严格边贸，该还牙的就还牙 135
6. 热情过分反会招人小看，必要的矜持可维护自尊 138

第六章 生力军：人才是力量，积极发挥潜能和长处

“人才是力量”，是个老话，但做好就很不容易。你看看，多少人才流失，成了别人的好伙计？多少大才无用武之地，而成了废品？乾隆在起用老班子时，又不忘选拔一批批新生力量，让他们成为国家的栋梁之材，给位置，给权力，充分发挥出干劲，这就是一个好汉三个帮。他为巩固手中权力的刚硬程度，在这方面排除异己，除掉派系，培植和发现亲信，让有能耐的冒头，以为忠诚就好，踏实做事就行，领导用人当用臣不求无过，但求功大于过，不善用人者就是平庸一个。

1. 为政之道，在得有用的人才 147
2. 把举荐人才列入政绩，同时防止滥举之风 150
3. 功过分明用人，铁打的职位流水的官 153
4. 受冤官员如能复用，你会换得百倍忠诚 155
5. 门族里挑人也可取，惟以才德论 158
6. 善于夸赞官员，有功就奖赏 162
7. 驾驭属下，要敏锐地察其功过 166
8. 用人之难，难在知人 169
9. 精通业务才能搞好管理，千万别做门外汉 172
10. 将才是在失误中摔打出来的 175
11. 以才德方正论人，父子可以同为朝臣 178
12. 战败乃兵家之常，可追其责，但不可以成见用人 181
13. 对才干突出骁将，其缺陷虽多，姑且依然用之 184

14. 尊重识大体、持正义、性情温厚、办事明练之人	186
15. 别抓小辫子：用臣不求无过，但求功大于过	189

第七章 擒住法：收拾朋党和贪官，最厉害的是治住人心

兵法讲“擒贼擒王”，意思是领导团队、谋划事业，都要从关键处入手，与“打蛇打七寸”是一个道理。眉毛胡子一把抓，眉毛抓不住，胡子薅不住。乾隆针对贪官污吏“雨后春笋”，极为恼火，下决心擒住要害，打击一个，警示左右，打击三个，教训其余。为此，他在吏治方面下了很大功夫，取得不少成效，认为不彻底除掉官吏心中的“贪”字，一切都是表面工作，一切无济于事，都是治标不治本，所以一定要扫光他们的歪门心思，治住心才是擒住源头。这些做法，在今天也管用。

1. 互相抑制，巧用手下两派	195
2. 惩治害群之马，须抓牢把柄狠狠一击	200
3. 铲除内患乏据，必要时找个借口	202
4. 坐收渔翁之利，彼此抑制，以讹制讹	205
5. 怒发冲冠时，当手下留情	207
6. 涉及原则问题，亲兄弟也要较真	210
7. 无毒不丈夫，摒除威胁下手要狠	213
8. 集中权力于一身，广布耳目搞管理	216
9. 结党营私，官官相护是吏治的大敌	219
10. 励精图治，先从整顿内部机制入手	222
11. 欲正视听，先抓典型，惩一才能儆百	225
12. 何愁吏治不整：务实求效，以身作则	228
13. 毫不悯异地拿身边人开刀	230
14. 肃贪是一项长期的任务	233
15. 打击把权力当买卖的恶习	236
16. 煞住索贿之风，一并收入法网	239

第八章 官吏标准：是不是好官，百姓的一票很重要

什么叫好官？见仁见智，关键是老百姓开口说你好，才是真正的好。众所周知，水能载舟亦能覆舟，老百姓是“水”，官吏就是“舟”，最可怕的是这个“舟”任意所为，为非作歹，横冲直撞，不顾“水”的实际情况。乾隆在这一点上始终保持清醒，力戒官吏不顾百姓利益而只顾头上的乌纱帽大小，把体察民情、解决民困作为好干部的一条重要标准，不容弄虚作假，打马虎眼，凡是做不到的官吏，两个字“走人”！当然，和珅之贪，成为他的一大心头病。

1. 政情了然于心，才能在文件中发现问题 247
2. 视察基层，尽量少搅扰百姓 249
3. 让百姓有饭吃：措施是死的，人是活的 253
4. 好好问一问老百姓的抱怨在哪里 257
5. 让百姓吃饱饭，这是老道理 260
6. 凡于国计民生有利的事，要舍得花钱 263
7. 民生关系国计，水灾尤其关紧 266
8. 国库有粮，能救灾荒；手中有粮，腰板儿硬朗 271
9. 搞一点只进不出的“市场经济” 275
10. 为了老百姓饭碗，办法越多越好 278
11. 没有民，哪有家国，民富则报国 280
12. 救人性命最要紧，坐视行私要不得 284
13. 时时不忘农耕，关心百姓生计 289
14. 引进品种，推广技术，多种经济齐头并进 292
15. 采取举措，以恤贫民，缩小贫富差别 295

第九章 “和”字好：搞好文化思想、生活环境

古代如先秦“和”字的出现率极高，国泰民安是建设和谐社会的一大标志，历史上和现在都不乏这样的主张和愿望，政治学叫作“矛盾最小化生存态势”。乾隆自己多才多艺，诗文、书画、园艺等样样拿得起，而且水平极高，这对他治国带来很大帮助，总而言之他是个肚子里有墨水的领导者，懂得刀枪、银锭以外的文化建设

的重要性，往往自己亲自上阵，并且乐在其中，同时也要求属臣不得懈怠。一部《四库全书》、一座颐和园，均成为今天宝贵的文化遗产。至于其“文字狱”，那是要不得的。

1. 治国如治艺，皆须精益求精	301
2. 高品位的艺术鉴赏力，是高品位施政风格的表现	303
3. 将人的意识统一到标准上来，借此达到天下一统和大治	305
4. 民族传统是文化之根	307
5. 教训：文字狱，为失人心之举	309
6. 学术不能制造冤假错案	312
7. 优待知识分子，兴国必推崇学士	314
8. 编《四库全书》两大用处：网罗天下古今图书，又网罗天下学人 ...	317
9. 注重文化品位，讲究园林的诗化情趣	321
10. 画龙点睛，以水为灵，帝都容颜由此生辉	325
11. 治理源流，美化都城，君王臣民均得益	327

第一章

磨砺自我： 为成大事做好各种准备

天下一个大道理：你的天资再高，也要求学；地位再高，也要尊师；饱读诗书且善求师者，才能具德具才。你天天想成大事、做领导，没有好的知识功底，将来怎么办？怎么高人一筹？乾隆除了看人知心很准、知道怎样赢得人心外，他深知底子打得好，才能站得住，才能跳得高，才能做得好，否则，都是自己骗自己的把戏而已。他自幼就在丰富自我知识方面，狠下气力，忘记白天和黑夜，到老都是一个优等学生。这就是说，你不对自己要求严厉一点，将来就会跌倒地上重一点。任何一名领导、管理者和要做些事情的人都要补好这一课，方到有时，你干着急，不是自己气自己吗？

1. 想得人赏识, 必须练就过人的本领

乾隆为何能在12岁时, 就得皇祖康熙和皇父雍正的宠爱和独钟? 他虽出生在太平之世、安逸之朝, 为何能克己励精, 文治武功双全, 带领大清臣民共创“康乾盛世”呢? 俗话说“创业难, 守业更难”, 乾隆为何能维大清于不衰, 造清朝之全盛呢? 这自然与他自小机警聪明、博览群书、兴趣广泛、勤奋上进分不开。

由于子孙众多, 当乾隆在雍亲王府长到12岁时, 他的祖父康熙竟还不知道有这个孙子, 这对于平民百姓之家来说是难以想象的, 但对于拥有三宫六院七十二嫔妃的皇帝来说并不足为怪。

康熙的孙子就有97个, 另外还有一大批孙女, 这么多人各居一处, 终日忙于政务的康熙别说都见到, 有的连名字都不曾听说过。乾隆在12岁之前就属于这种情况。他在康熙五十年(1711)八月十三日生于雍亲王府, 幼名弘历, 当时虽有几个哥哥先他而生, 但都早殇, 在世的仅有弘时一人。因此, 弘历虽排行第四, 实为次子。在他后面又有诸多弟弟出生, 但也大多夭折, 长大成人的只有弘昼、弘瞻二人。

弘昼与弘历同岁, 弘瞻是在雍正十一年(1733)出生的, 雍正死时, 他还在襁褓之中。因此, 在政治生活中雍正诸子可能发挥影响作用的仅有

弘时、弘历、弘昼三人，也就是说，未来的皇帝只可能从这三人中产生。并且由于弘时“性情放纵，行事不谨”，被父亲深恶痛绝，在雍正五年（1727）即被削除宗籍，这时，只有弘历、弘昼二人是皇位继承人了。

乾隆弘历在出生后相当长一段时间里虽未被重视，然而其父雍正早已看出年少的弘历将来必大有作为，他相信皇父康熙也一定会喜欢这个聪明机智的孩子。于是，在康熙六十一年（1722）三月，雍正邀请皇父康熙到御赐的圆明园游赏，对弘历一生有重要影响的时刻于此到来。

雍正康熙赏花的间歇里，请奏四子弘历见驾，康熙看到弘历时，发现他容貌俊秀，聪慧出众，便异常喜欢他。接着，康熙又向雍正了解弘历各方面的表现，并把弘历的生辰八字要去。在当年的万寿节刚过完时，康熙再次驾临圆明园，宣谕要将弘历带回宫中“养育抚视”。在宫中，康熙亲奉孝懿仁皇后之妹、贵妃佟佳氏和妃瓜尔佳氏精心抚育。如此优遇，大大超过了其他皇孙。试想乾隆若不是短短的内在康熙面前表现得聪明绝顶，应对得体，乖巧可人，一世英明的康熙怎么会这样垂青于一个十一岁的孩童呢？乾隆见祖父康熙第一面，竟能获得如此深刻的惜爱之情，可见乾隆少年时已颇识大体，知道在老皇帝面前的一番表现对自己的前途有多么重要的影响，其悟性可见一斑。

有的人由此推说，乾隆是凭这一面之缘而博得了康熙的宠幸，这样的说法未免过于夸张和浅薄。让我们来看看在乾隆与康熙相处的短短半年之中，他是怎样凭着自己的乖巧机灵，得到康熙赏识的吧。

一次，在陪康熙去观莲所内赏莲时，康熙让幼年的乾隆，即弘历背诵周敦颐的《爱莲说》，并且让他解释其中含义，年仅十二岁的弘历毫无惧色，不仅背诵流利，还能融会贯通，解释透彻。祖父康熙听了频频点头，赞不绝口，从而对弘历更加喜爱和看重。更让其他皇孙艳羡的是，年已六十九岁的康熙还亲自为弘历讲课，“亲授书课，教牖有加”，“朝夕训迪，过子诸皇孙”。

康熙喜欢弘历，因他不仅文才过人，而且娴熟武事，小小年纪已能挽弓射箭驰马，“或命步射，以示群臣，持满连中，皇祖必为之色动”。由于喜爱他，康熙还亲自向弘历传授射箭要领，并夸他多有祖风。为了让这个