

目 录

一、管理方法的运作	(1)
二、战士教育全程的考察	(17)
三、战士需要的调节方法	(33)
四、战士动机的激励方法	(40)
五、战士意志行动的锻炼方法	(49)
六、战士情感的诱导方法	(54)
七、战士气质的疏导方法	(68)
八、战士性格的培养方法	(74)
九、战士技能的教练方法	(80)
十、战士自我意识与启迪方法	(85)
十一、战士心理诱导的基本原则	(97)
十二、战士心理管理的不当模式	(113)
后 记	(130)

一、管理方法的运作

我认识一批青年军官，他们刚从军校毕业，来到部队之后，真是一腔热血，满腹经纶，志存高远，勇字当头。依这种劲头推论，他们的前程真是无可限量。然而，两三年后，“长跑”线上便拉开了距离，有的继续奔跑，有的气喘吁吁，有的走走停停，有的退出跑道。原因当然多种，但其中有一点最为明显：善于运作者成功率高，不善于运作者成功率低。善于运作者跑在了前头，而且后劲很大，不善于运作者落在后头，怨天尤人，感叹“英雄无用武之地”云云。

运作，乃运用、运行、操作之意。古人讲：“运用之妙，存乎一心。”毛泽东指出：“学习的目的全在于应用。”作为从军校毕业的新一代军官，带着丰富的知识走上管理者的岗位，他们的成功很大程度在于对所学管理方法的运作。

单有管理理论知识，不会运用这些知识于实践，不会在管理过程中实际操作，就会成为“书呆子”。如果只凭实干，不善于学习和应用理论，成功率也会很低。只有在理论与实践的结合上有所作为，善其运作，才能在管理世界获得自由，实现最初的抱负，拥抱成功，受人敬慕。

成功在于运作，尤其是有一定知识的青年军官，更是如此。就目前的情况来说，青年军官至少应学会三方面的运作：

（一）管理基本职能的运作

管理有五项基本职能：计划、组织、领导、控制、协调。本丛书分册介绍了每个职能，当你读完每册之后，还要把五个职能连贯起来思索，特别要注意系统的运作。

1. 管理的五项职能不是一条线上的五个点，而是互相渗透的有机整体

管理基本职能的关系，不是直线性的点与点的关系，它们每一个都直接联系，互相作用，互相渗透。每一个职能都不仅影响其它职能，还影响系统整体的效果。例如：计划不当，不仅影响到组织、领导、控制、协调职能的发挥和效果，还影响整个管理职能的发挥和效果。因此，不能用线性思维模式看待和处理管理职能的关系，而应用系统思维看待和处理管理职能的关系。当你学会了把每个职能都能同其它职能直接联系起来，并能驾驭整体，那么，就标志着你在真正地运作管理职能，在系统整体性地发挥着管理职能的作用，这样的运作，等待着你的便是成功，是管理素质的全面进步。而只会把管理职能中的两项联系起来，不能整体性地运作管理职能的带兵者，虽然也会取得一时的成绩，但不会有管理素质的全面提高，不会有大的发展和作为，长此以往，将可能成为落伍者。

2. 管理职能既有先有后，又无固定的先后

作为理论研究，总要把系统分割成要素，把整体分割成部分加以研究和说明，并且多数情况下是把事物作为静态的对象加以阐述。这是理论研究的特性所决定的。管理学著作，一般是按计划、组织、领导、控制、协调的顺序加以著述的。

从一般的静止的角度看，多半是先制订计划，然后进行组织和分工，再加以领导实施，而后进行控制，加以协调。从这个角度说，管理的五个基本职能是依先后顺序实施和运行的。但是，从动态和操作的角度看，情形又有所不同。制订计划，是在既有的组织和领导的基础上进行的，由此完全可以说，组织和领导在计划之前。一般说来，控制在计划之后。但是当控制需要推翻原计划，制订新计划时，控制又跑到了新计划之前。协调也有此类情形，有时在酝酿计划时，有关任务、经费、分工、责任等，常出现意见分歧，这就要“做工作”，“做工作”就是协调，待协调达成效果，才能定下计划。由此说来，协调又在制订计划之先和之中。

从以上双面的分析，我们可以得出结论：管理基本职能既有先后顺序之分，又无绝对固定的先后顺序之别。在操作时，既要有顺序地运用管理职能，又要根据实际情况的需要，灵活掌握，结合进行。把每个职能用其它职能连贯起来思索和运作。切不可机械地按计划、组织、领导、控制、协调的顺序运作，也不能一个时期只抓一项职能。有同志认为，一个时期抓一项职能，五个时期加起来不就是全部职能吗？这不就是系统整体地运作吗？显然，这种机械相加的模式，不是系统整体的模式，其要害是在各个时期只抓单项，没有整体，没有联系，在总的时期也形不成有机整体。

既承认有先后顺序，又说无绝对固定的先后顺序，这不是自相矛盾吗？作为年轻军官，学会辩证地认识这种矛盾，并妥善解决这种矛盾，显得特别重要和珍贵。运作之妙就妙在这个地方，运作的功力也在这个地方。这种矛盾是由事物静态与动态、系统与要素的矛盾性生出来的。只有用辩证思维

才能理解这种“矛盾”。运作总是在一定条件下的运作，任何真理都离不开一定条件。带兵人的智慧就在于依一定条件而灵活运作，条件变了，运作也要变。运作的最大特点是条件性，而书本往往是就一般情况和静态条件而言的。一些有了书本知识的人，在运作知识时往往忽视条件，不善于辩证地思维，结果就容易碰壁。他们往往用“非此即彼”，“一就是一，二就是二”的思维方式办事，结果就容易出现本本主义、机械主义的简单化行为。

3. 管理的基本职能，各有其重要性，又在一定条件下各有其非重要性

每个管理职能，都有其重要性。如果不重要，不会成为基本职能，恐怕早就被人们抛弃了。在操作中，有人常提出这样的问题：管理的五个基本职能，哪个最重要呢？人们想抓住“最重要”的职能，以便使其它职能“迎刃而解”。经验证明，五个管理基本职能，没有抽象的谁最重要的问题，它们的地位和作用是有条件的，重要性是相对的。每个管理职能，各因一定的条件而显示其“最重要”的特性。由于条件是变化的，其地位和作用也随之变化。当着某项工作尚未开始之前，制订计划当然最重要，否则将无法开展工作。当着计划制定之后，进行组织和分工当然最重要。当着组织和分工之后，具体的领导实施则显得最重要。而在领导实施过程中，怎样及时纠正偏差，进行预防，就显得迫切，这时控制就成了最重要的事情。当着各个群体都动起来，在实施中出现不协调不行的时候，协调就成了最重要的事情。由此看来，每个管理职能都有“偶尔露峥嵘”的时候，都因一定的条件而获得重要的地位。当某一管理职能成为“最重要”的事情

时，其它管理职能就相对地降低其重要性，变成不“最重要”的事情。从辩证的角度说，五个管理基本职能，都重要，又不都重要。这里的关键还是条件。没有哪个职能是无条件的绝对的重要或不重要。我们在操作时，要依条件看待各管理职能的重要性，既不搞平均主义，也不搞“罢黜百家，独尊儒术”式的模式。这个问题处理得如何，关系到如何正确地发挥各管理职能的作用，关系到管理职能的系统整体效应。

4. 各项管理职能之间，既要相互加强，又要互相弥补和纠正

管理的职能之间，是互相作用的。每一个职能既有积极作用，又可能有消极作用。所谓消极作用，就是缺欠和失误所起的负面效应。例如计划的失当，会给其它职能造成困难和连锁性失误。我们在操作时，对管理职能的正确的、积极的方面，要取支持、强化的态度，使各个环节环环相扣，紧密衔接，互为支撑，求得良好的整体效应。同时，还要对某个管理职能的失当进行纠正和弥补。这实质是为整体负责的积极态度。例如：控制工作，一方面要根据计划，找出偏离计划的偏差，进行及时有力的纠正；另一方面，还要根据实践过程，对计划进行检验，发现不符合客观实际要求的地方，要及时地修正计划，或向上级提出修正建议。绝对地强化计划，就会造成不应有的损失，失去控制本该具有的全面职能。在运作其它职能时，也应取这样的态度。

5. 管理职能的运作要适度

度是哲学的一个范畴，是事物质的数量界限，是质所能容纳的量的范围。计划、组织、领导、控制、协调，都要适合一定的度，在度的范围之内运作，才能成功地发挥管理职

能的作用。与适度相反的有两种偏向：不及度和过度。不及度，管理职能就无法充分发挥应有的作用。过度，管理职能的作用就走向反面，起到负面作用。管理职能是个系统，具有系统度。每个管理职能的地位、作用、力度、进度，只有保持在系统度的范围之内，才是合理的、适当的。单独突出某项职能，削弱或损失其它职能，是不明智的。我们既要保证每个管理职能的单项适度，又要保持管理职能系统整体的适度，这是使管理立于不败之地的保证。

（二）管理原则的运作

管理原则，是根据管理的客观规律和运用这些规律于实践中总结出来的一般规则。基层干部对管理原则是不陌生的。那么，知道了或懂得了管理原则，是否就会管理了呢？还不是。这里还差一个关键环节：运作。只有通过有效的运作，原则才能得以实现。因此，带兵人不仅要熟悉管理原则，而且还要善于运作之。

1. 基层管理有哪些管理原则

基层管理最常用的有下述一些原则：

严格管理的原则，民主管理的原则，依法管理的原则，官兵一致的原则，教育在先的原则，高度集中统一的原则，干部以身作则的原则，党管干部的原则，系统管理的原则，求真务实的原则，灵活机动的原则，赏罚严明的原则，公道正派的原则，任人唯贤的原则，情理交融的原则，教育、训练、管理相结合的原则，部队、社会、家庭教育相统一的原则，思想教育与解决实际问题相结合的原则。

以上 18 条原则是人们在长期的运作中归纳出来的，当

然，基层管理所涉及到的不止这些，还有一些提法，如：“科学带兵”、“文明带兵”、“知识带兵”，等等。这些对作好管理工作是必不可少的，但把它作为管理原则不一定合适，便没有列入。还有一些提法与18条原则大同小异，也没有单独列为一条原则。这18条原则，是团以下单位管理中常用的原则，反映了基层管理的规律和成功经验，是做好管理工作必须遵循的规范。

2. 对管理原则的应用和操作

同样的单位，同样的管理原则，由于运作的方式、方法不同，运作的效果也不同。在对管理原则进行运作时，应注意下列问题：

(1) 解决好出发点问题。是从原则出发，还是从管理工作的实际出发，这是首先必须明确解决的问题。有同志认为，基层就是抓落实，上级强调什么，就得落实什么，因此，很难做到从实际出发运作管理原则。这确实是操作中碰到的实际问题。一般地讲从实际出发贯彻管理原则，基层干部是没有异议的，甚至觉得这没什么，无所谓。困难在于：当基层干部从实际出发贯彻管理原则时，有时会同上级关于贯彻某个管理原则的意见相矛盾，这时才把出发点的问题突出出来。例如：某连干部发现本连紧张、严肃有余，团结、活泼不足，因此，想重点解决发扬民主的问题。而上级根据全局的情况，要求以克服松懈和自由主义为重点，强调从严管理。这时该怎么办呢？我想，作为该连干部在贯彻上级指示时，应把解决“团结、活泼”不足与从严管理结合起来，着重在严得合理、严得可行、严得适度上下功夫，这就是毛泽东、邓小平同志倡导的坚持一切从实际出发，实事求是的态度。上级指

示，是就全局的一般情况而言的，每个具体单位，都是个别，应把一般与个别相结合。从实际出发，实事求是，是毛泽东思想的精髓，是党的思想路线。因此，从实际出发贯彻管理原则，与落实上级指示并不矛盾，而且是从根本上相符的。运作管理原则，最忌把原则当作教条，照搬照套，或是把原则当作目的，为落实原则而落实原则。我们应该从实际需要出发，以原则为指南，以实现管理目标为目的，让原则在运作中起服务和保证作用，而不起出发点和归宿的作用。

(2) 将原则具体化。我们在应用原则时，要将原则渗透到实际工作中，将原则具体化。例如贯彻严格管理的原则，实际上不存在抽象的严格管理，只能通过具体事务的处理，通过具体的运作形式，体现管理是严格还是不严格。在操作中，理论形态的严格管理原则，已具体化为管理动作，每个管理运作是个别，而原则是一般，一般与个别的对立统一，就是运作管理原则的基本过程。

(3) 原则的运作要讲究条件性和适用性。前面提到的 18 条原则，都是根据一定的范围、角度、时间、地点和要求形成的，不是无条件的绝对的原则。各个原则，都有自己适用的范围和条件性。我们贯彻每一条原则时，首先要弄清它是从什么角度提出的？强调的主旨是什么？与它对立的两个极端是什么？它所适用的时间、空间和其它条件是什么？只有弄清了这些问题，在运用时才不会生搬硬用。对原则的应用，绝不等于对原则的硬用。例如“官兵一致”的原则，它是从官兵的根本利益、阶级关系、政治地位的角度提出来的，其主旨是官兵政治上一律平等，没有高低贵贱之分。官兵是阶级兄弟，要团结友爱。它所针对的是旧军队官长压迫士兵的

官兵关系。它所适用的范围是人民军队，是人民军队官兵的阶级关系、政治地位和根本利益关系。如果我们对每一原则都事先分清楚这些问题，运作起来就顺利得多。有的带兵者不去分析这些问题，而是机械地、绝对化地套用“官兵一致”的原则，于是就发生困难：在军事隶属关系上，他们感到官兵“平等”很难体现，硬要体现“平等”，往往有碍于军官的权威和集体纪律的维护。在非根本利益上，官兵之间也有矛盾，要使非根本利益也完全相同和一致，很难办到。于是，有同志认为，在新的历史时期“官兵一致”行不通，名义上口号上可以说官兵一致，实际上不可能做到一致。问题出在哪里呢？就出在原则的适用范围和条件上。“官兵一致”不适用一切范围和一切条件，不是让人们在军事隶属关系和非根本利益方面也完全一致。而是要在其本来的适用范围——阶级关系、政治地位、人格、根本利益等方面，坚持“官兵一致”。在军事隶属关系方面，侧重强调“一切行动听指挥”；在非根本的利益方面，强调“把思想教育与解决实际问题相结合”的原则。这样地运用“官兵一致”的原则，就不会出现上述困难了。有同志说：如果一条原则包打天下，一切管用，其它原则就成为多余的了。这话很有见地。

（4）要注意原则之间的有机关联性。有机关联性，是系统论的一个概念，意思是系统与要素、要素与要素、系统与环境，是有机地联系在一起的，不是机械地捆绑在一起的，更不应是互相拆台的。管理的所有原则组成一个系统，每个原则便是要素。我们在运用某个管理原则时，一是要处理好其与管理目的，指导思想的关系，做到符合管理目的和指导思想的要求，这实际是把握原则的方向性。二是将此原则与其

它原则相协调，找到其应有的地位，发挥应有的作用。地位提得太高，达到不适当的程度，就会冲击其它管理原则，破坏原则系统的整体效应。地位太低，就发挥不了应有的作用，也影响原则系统的整体效应。由于管理文献对管理原则提法甚多，尚无权威的统一的理论系统，要基层干部理清所有提法之间的关系，实在是难为了基层干部，也不现实。那么怎么办呢？笔者建议：在运作某个原则时，把与其强相关的原则协调起来，也就可以了。例如：运用严格管理原则，只要与民主管理、依法管理、官兵一致、教育在先、赏罚严明等几个原则联系起来、结合起来就可以了，不必18个原则全都融会贯通。当然，有能力和精力的实际工作者可以多联系，愈全面愈好。

（三）管理方法的运用

随着改革开放，我军的管理方法日益丰富。大体上可分6类：古代军队管理方法、我军传统管理方法、我军新的管理方法、从外国、外军引进的方法、从地方引进的管理方法、未被承认的“土办法”。对管理方法的运用和操作，也大有讲头，运作得好与不好，效果大不一样。因此有必要同基层的同志们交流一下看法。

1. 基层常用的管理方法

基层常用的管理方法（仅限于对人的管理）有：

上课、读书、集体讨论、影视评论、参观、写思想日记、谈心、开会、讲评、宣传、鼓动、表扬、批评、处分、奖励、点名、行为训练、纪律约束、检查、督促、命令、解决实际问题、文化娱乐、竞赛、暗示、模仿、行为诱导、目标管理、

“军地家三位一体”、统筹法、行为预测法、形势分析、工作总结、自我批评、自我管理、群众性管理、目标激励法、满负荷工作法、兴趣引导法、层次管理法、试验法、环境熏陶法、群体气氛影响法、协调法、信息法、正面典型示范、“双因素”激励法、案例教育法、憧憬法、后果分析法、等待、解释、感染、妥协、回避、迂回法、感化法、权威法、吸引法、隔离、组织调整、道德谴责、法律方法，等等。

以上 64 个方法，是从基层管理方法中总结归纳的最常见的方法，也是比较管用的方法。

2. 运用管理方法需注意的问题

(1) 方法本身没有绝对的好坏之分。基层的管理方法，是由实践者摸索、创造，并由实践检验，证明管用才传播和保留下来的。这些方法都是依一定的情况、条件、范围起作用的。没有任何方法是包医百病的灵丹妙药。有些同志总想在方法体系中找出最好的、最管用的方法，以为拿到这“法宝”，就可以最省力地应付一切。这种想法只是一种幻想。在基层常用的管理方法中，没有绝对的、最好的、最管用的方法，没有高档次与低档次之分。前苏联教育家马卡连柯有一段著名的话：“任何的教育方法，甚至象暗示、解释、谈话和公共影响等我们通常认为最通行的办法，也不能够说是永远有益的。最好的方法，在若干情况下，必然会成为最坏的方法。”^① 我们在选择方法时，主要是根据情况和条件，以是否适用和管用为原则。即使方法不适用和不管用，也不能怪方法本身，而应怪自己没选择对方法。轻易地断言某某方法最

^① 《马卡连柯全集》第 5 卷，第 101 页。

好，某某方法过时了，不中用了，是不科学的。从相对的观点看来，任何保留下来的方法，都在一定条件下是最好的方法；同时，在另一条件下又可能是不太好的方法——关键取决于客观的条件性和方法的适用性。

(2) 切莫丢弃行之有效的传统方法。管理方法跟任何其他事物一样，是不断的充实、丰富和发展的。但传统的管理方法，至今仍然管用。这是因为，方法所适用的条件、范围有许多并未发生质变，因此，相应的方法就依然管用。我军目前所处的历史条件已不同于战争年代和五、六十年代，情况发生了重大变化。但是，我军的性质、宗旨、任务、职能，管理的目的、标准（条令条例）、程序，军队的体制、官兵关系的性质等，均没有发生质的变化，因此，过去相应的具体管理方法仍不失其适用性和价值。有些方法在形式上显得有些陈旧，但在内容（实质）上并未过时。上面提到的 64 种方法，有 50 多种是老方法。这些方法有的是我军创造的，有些则是古代传下来的。前面我们曾谈过，管理方法没有绝对的好坏之分。新方法、老方法，也不存在绝对的好坏之别。以方法之新老分别高低贵贱，是不科学的。片面地强调一面，排斥和贬低另一面，是错误的。当前我军基层管理中存在的一个突出问题，就是许多年轻干部对老方法不熟悉，不常用，有“传统失传”的危险。一些同志以为，在新的历史条件下，老方法不灵了，必须全部用新的方法，或主要用全新的方法。结果就造成“老办法不会，新办法不懂，土办法不少”的局面。这些同志不明白，虽然新旧管理方法各有其特点，使之有新旧之分。但它们又有其共同的本质，把它们紧密联结起来，可以互为补充。更何况我们毕竟是党领导下的人民军队，管理

方法是广大指战员在实践中形成的，体现了人民军队的优良传统。如果将传统的管理方法抛弃，换上清一色的新方法，就会背离军情，背离我军优良传统，其结果一定行不通，一定失败。

有些老方法在新的情况下确实不灵了。这怎么办呢？暂且不用就是了，没有必要去贬低它，因为这些方法毕竟在一定条件下有自己的价值和使用价值。一旦遇到了相似的条件，这些老办法就又派上用场，又会灵起来。

再说，事物都是历史地发展的。新方法是从老方法中生长出来的，不是从天上掉下来的。没有老方法作基础，新方法无从创造出来。近几年我们从文献中看到的许多时髦的新方法，不过是把物理学、生物学、化学、宗教、外国社会科学的一些术语作标签，贴到传统方法上，表面上好似创造了一种新方法，实际上把本来很简单的事情神秘化，复杂化，搅得理论界术语混乱。这不是百花齐放，而是假花乱插，大煞风景。

(3) 运用管理方法，要出于好心，真诚待人。对方法的选择和操作，最要害的问题是动机和目的。被管理者往往对此十分敏感，十分看重。管理者在运作方法时，究竟是何居心，是个非常重大的问题。同样的方法和手段，动机和目的不同，效果就大不相同。例如同样采取批评方法，一种是“惩前毖后，治病救人”，一种是整人治人，打击报复，两者效果就大不相同。方法总是为目的服务的，正确目的与恰当方法的统一，是真正的成功之道。有的同志点子多，“招”也多，这本来是件好事。但遗憾的是他不尊重士兵，不是为士兵服务，而是“治人”、“整人”，运用各种“心术”、“权术”，

维护自己的权威，因而总是治而不服，失去人心。这样的管理者，什么好办法也帮不了他的忙，只有端正动机和目的，出自公心，真诚待人，才可使管理方法发挥应有的效用。

正确的管理动机和目的，归结到根本点上，就是尊重人，培养人，帮助人，让被管理者最大限度地发挥潜能，实现其价值；而绝不是把人管住、管死，成为一切盲从的“机器人”。这样，管理方法才会带有积极的意义和色彩，才会受到被管理者的欢迎，才会得到有力的配合。否则，管理方法便会带上消极防范的色彩，与被管理者对立起来，运作就十分勉强，十分困难。

(4) 灵活地创造性地运用方法。有人说：“方法是死的，人是活的”，这话颇有道理。任何方法，只有通过操作才“活”起来。不同的人，不同的事，运用同一个方法，情形大不相同。譬如上课、谈心、批评、表扬等等，一个人会一个样。这就必须会用方法，灵活地创造性地操作方法。

所谓灵活，就是把实际情况、所要解决的问题、管理方法、管理对象、必要的知识和技能等有机地结合起来，从实际出发，具体问题具体对待，不拘于某种模式和习惯，不死用方法。例如在操作中，有的方法显得不灵，不管用，这就要进行检查。如果不是方法问题，就要在操作技巧和别的方面找原因，再使用方法。如果确系方法不适用，那么，就不要硬用一种方法，而是换一换方法，试试别的方法是否管用。这样灵活地选择和运用方法，好处比较多。

所谓创造性地运用方法，就是把客观实际、管理方法和管理者主观能动性三者有机地结合起来，充分发挥自己的智慧和创造力，使老方法有新的形式和内容。例如谈心的方

法，这是延续了几千年的老方法，从古人就开始有谈心活动。但是，我军普遍开展的谈心活动，就有自己的创造性和特点。古人的谈心一般是在亲朋好友之间、同级之间进行的。我军则在上下级之间、官兵之间普遍进行，并作为管理和思想工作的一种常用手段和方法。这在旧军队是做不到的。今天，在发展社会主义市场经济条件下，谈心的方法还要用，而且要经常用。不过，谈心的内容、观点、具体形式，都要根据新情况新特点，根据谈话者的心理状况和心理特征进行，更讲究谈心艺术。创造性就是从这里面出来的。

(5) 管理方法多宜成组地运用。上面我们举了 64 种管理方法。这些常用的方法，都各有各的用处，但受一定条件限制，有各自的局限性。不能指望哪种方法包医百病。把这些方法有机地联系起来，在总体上就同客观事物的整体性相适应了。所以，我们一向反对“单打一”的做法，力戒把某种方法绝对化。但是，在实际操作中，要人们随时把所有方法都用上，全盘端，是难以做到的，也没有那个必要。这样说来，“单打一”不行，“全盘端”也不行，那么怎么办呢？笔者以为，宜运用一组方法处理问题。每一组方法是子系统，其中的每个方法是要素。各子系统的总和是大系统。运用一组方法处理问题，既符合系统思想，又符合具体的实际需要，还便于操作。例如：批评是管理中常用的方法。采用这种方法，从法规和客观需要看，是无可非议的，“你错我批，天经地义”。但是，单纯用这种模式处理问题，就未免简单化，多数效果不好。如果把批评与表扬、谈心、解决实际问题联成一组，运用一组方法去处理问题，就会避免简单化和片面性。这是因为：你对某人的错误进行了严格的批评，而对其优点和

长处进行了鼓励和表扬。又通过谈心，进一步沟通了思想和感情，对某些实际问题又给予了妥善解决，或者至少尽了力。被管理者就会心理平衡，口服心服。从管理方法方面说，批评、表扬、谈心，解决实际问题之间是互补的。一种方法运用再妙，也不如一组方法互补更有力，更有效。我曾经做过长期观察，发现有的连队干部对兵很“凶”，有时明显地感到这种管理一定要弄出“风波”，奇怪的是，战士都能原谅他，并心甘情愿地接受批评，改正错误。原来，这些干部还有一手：私下同有关的战士玩一玩，谈一谈，该解决的问题尽力解决，于是，战士就爱他，服他。可见，这种干部成功的奥妙在于善用一组方法，而不是单纯“狠”、“压茬”一类。

怎样把 64 种方法组成一系列的方法组合，要根据实际需要和工作经验，没有死公式。但有个原则，即说的与做的、精神与物质、正面与反面相结合。批评、表扬、谈心、解决实际问题，就体现了“三结合”的原则。根据“三结合”的原则，可以对方法进行多种组合，并运用于多种问题的处理之中。在方法组合中，有的方法可以适用于多组，有的则只适用于一组。方法之间必然有交叉、重复，这无所谓，只要体现了一定的系统性，只要管用就行。