

将军军管日记(1967—1969)

杨国宇

1967年3月22日

国防科委通知：由我们二十三基地派出领导干部和工作人员到七机部第三研究院实施军管晚上我们基地党委常委几个人讨论由谁带队去。由于常委们对这项任务心中无底，直到天亮，仍无人报名。当国防科委催报时，我说了一句共产党员能如此对待上级吗，郑国仲司令才说了一句：“你带队去，带谁去，由你指定。”

1967年4月2日

步游八宝山，这里清闲我们的同志到北京后，看到的是铺天盖地的大字报，满街的游行晚上还到处开批斗会，乱得很。同志们牢骚满腹，直问我们怎么办。我说，听党的话，还是驯服工具嘛！好好学习，再苦，也只有三个月，农村那么苦，我们都过来了，这里是北京，安心蹲下。可以多看看，多听听，好好考虑我们进去怎么办，多出点好主意，少点牢骚吧。

1967年4月26日

周总理在京西宾馆接见参加各国防工业部、研究院的军管人员，周总理指出：各国防工业部、研究院为不夺权单位。你们军管人员进去的主要任务是：宣传毛泽东思想、宣传、动员群众，牢牢掌握斗争大方向，迅速恢复正常的革命、工作、生产秩序；解放干部，干部能工作的继续工作，争议较大而难于工作的，迅速查清问题，做好群众工作，解放出来。听了周总理的指示，对军管工作才有了点底。回招待所，我再次动员，领会周总理的指示，不要急，军管快进点了。

1967年5月2日

住总参第三招待所，天天都有造反派用流不白 吵吵嚷嚷，我们也习惯了，不足为奇。奇怪的是内蒙军队也来这么多人，他们也把我们围住回答他们的问题，把我们当成“保皇狗”。我找招待所的招待员解围，招待员耐心地对那些人讲，我们是来京开会的，他们才散开睡吧！我这人倒下即打呼噜。招待员叫醒我说：下面树林内有联动的小卧车，我出去一看，树林里什么也没有。天真的青年人，真未打过仗，一听说联动就吓坏了

1967年5月12日

再次讨论进点如何办。支左从来没有人干过，加之七机部是搞科研尖端的，915、916又是全国闻名的两大派，最不好搞。根据中央关于军事管制的文件、周总理的指示以及听到的支左经验教训的介绍，经军管人员反复讨论，基本上统一了几条进驻后总的原则是：宣传毛泽东思想，做好群众工作，化解矛盾，稳定局势。具体做法是：1. 两大派关心的核心是支持谁，确定进点后尽快调查研究 提出对两派性质的意见 上报上级研究。在上级未做决定之前，对两派一视同仁，都视为革命派对待。2. 迅速恢复革命、工作、生产正常秩序，各院、各研究所、工厂的原来机构照常工作，人员坚守岗位，除运动由军管会直接领导外，其他科研生产、行政、后勤工作依靠原来干部做，军管会派人协调。3. 对有争议的干部，组织力量调查，搞清问题，能解放的尽快解放出来。

1967年5月19日

见面会由军管会主持召开，干部和915、916 两派群众共 10000多人参加。在一个广场中间用石灰画出 1 米宽的界沟，东边 915，西边 916、两派人员互不过线，军管人员在界沟内监督。会由我主持，我讲话，首先宣读上面命令，我是三院军管会主任。接着讲话时，有一派的几个人上台，将我话筒夺走，接着又一群人将两旁高音喇叭拉走，中间挂的毛主席大像，也被拆走了，他们那派的队伍也带出了会场，他们的派头也找不着了但另一派不退场，整整齐齐坐着在唱歌。此时我们一面派人向党中央、国务院、中央军委、中央“文革”打电话请示，无人接。一面军管会开会研究，会开还是不开，经大家研究认为：会必须继续开，理由是，1. 我们是党中央、国务院、中央军委、中央“文革”四大机关派来的，是来宣传毛泽东思想，做群众工作的，必须把中央的精神传给广大群众，要相信广大群众。2. 还有一派留在会场，另一派队伍虽然离开了会场，但他们解散后仍然在广场里和广场周围的路上和树林里，说明作为独立的群众他们还是愿听中央精神的。3. 如果不开，就上了少数派头头的当，即利用军管进点激发两派矛盾，达到扰乱局势，挑起群众与军管会对立，使军管会站不住脚的目的。因此，我们下定决心继续开，又重新架起大喇叭、扩音器，另找来毛主席的一张小像挂起来。会场较乱坐着的站着的都有，不管他们听不我听我照

样高声朗读。我在讲话中特别指出，我们是来军管的是来宣传毛泽东思想，做群众工作和稳定局势的，既然敢来，就不会轻易走。周围的人越来越多，我们搞了一通宵，顺利结束了会议。

1967年5月20日

上午军管会又派人分别找两派头头谈话对闹事的那派头头提出批评，指出这样做只会损伤你们自己的名声，对军管会损失不了一根毫毛。经耐心谈他们承认不对，但不承认是他们指使干的，是下面少数人干的，答应今后好好地同军管会合作对未闹事那派头头肯定他们这样做是对的，对他们约法三章，不准他们借昨晚的事贴大字报攻击对方，激化矛盾，他们同意了。这天局势还算平静，初战告捷。

1967年5月21日

军管见面会，总的局势是稳定的，广大干部群众的情绪也是平静的。但一些派头头老是围攻我们，要我们表态，他们是革命的，军管会应支持他们；另一派是反动派，应取缔。我们也厉害，我们是军人，是来军管的，首先自己内部不乱，团结一致对他们。我们从上到下理直气壮地始终咬定两派群众都是革命派，大家都要学习，团结互助，自觉遵守纪律，搞好科研生产。我们态度是坚定的，始终如一的，他们也没办法

就是不表态，就是拖。

1967年7月15日

经过一个多月的传达学习周总理指示，广大干部群众开始思考问题，有一部分群众开始疏远派性组织，群众之间的对立情绪有所缓和，派头头的号召力下降。围绕着两派头头的整风，问题就多了。这哪是两派头头整风，是整我们的，可谓日日夜夜脑都炸了，饭也吃不下去，水也喝不上，不断闹革命，革自己的命，革死了，也解决不了两派的问题。唉！还是坐下来总结点经验教训吧！

1967年7月22日

有的报刊提出了把军内一小撮走资派批倒批臭的文章同天《人民日报》强调批党内走资派，在全国出现抓军内一小撮走资派的动向。915、916两派又动起来，近日连续同他们开协商会，我们主持，还好，争也争，但未大吵，有些事我们制止还能制止住，因为我们是外地来的，他们认为我们很单纯，与走资派、军内一小撮来往不多。

1967年7月31日

林×在《红旗》杂志提出揪“军内一小撮”，《解放军报》也喊揪“军内一小撮”。为防止此情

况加剧内部两派的对立，我们建议：915、916 目前应减少外部活动，增加内部活动，提高政治嗅觉。今天《人民日报》猛力宣扬，解放军是柱石，三支两军有成绩，今天算吃了个定心丸。

1967 年 8 月 4 日

召集 915、916 头头开会，研究他们提出的再开一次真正的拥军文艺晚会。他们都说，这次是真拥军，我们特别请来文工团演唱，并说忠不忠，看我们今晚的行动。我问：你们请来的是什么文工团？我们虽不懂文艺，但那尖声尖气超八度的声音震动整个云岗，这奇怪的声音，在屋里关窗也堵不住，大家很生气。你们别以为我们是穷小子，不会生气，把我惹火了，我们也会不客气！他们反而劝我们不生气，参加参加，位置留着的我说对不起今天有事，不参加。

1967 年 8 月 14 日

军管人员有四怕：怕增加对立情绪；怕引起群众斗群众；③怕引错了大方向；怕当罪魁祸首。这一时期，对军管会围攻，够我们受了。军管人员不知所措，还得集合讲讲，稳住自己内部。

1967 年 8 月 21 日

京内不少政治部被查封，天亮我们去一看，三院上上下下的政治部被封了门，贴的标语，呼的口号是一致的，叫“彻底砸烂旧政治部”、“政治部是公检法”。政治部的全体人员对抗得厉害，进不了门，就在门外走廊摆上办公桌，在食堂搬来板凳，摆起架子办公。三院有自己的派出所，属政治部管辖，他们好气派，在大街上搭个布棚，摆上桌椅，办起公来。对生了孩子，报户口的，承认封政治部是错误，说几句好话就登记盖印。他们斗争经验比我们行，组织部宣传部档案室，保密柜里的东西，他们早就拿走藏起来了，封了等于没封，一天也不耽误办公。当时只有三院的 731 医院还未封，我派（一）位军管去做工作，叫他们做模范顶到底。我并对去的同志说，机械工业部门设政治部是党中央国务院定的，谁也不能砸，医院顶住了是好事。但我们内部就有一位同志不去，还说什么：“砸烂总政阎王殿”你顶得住吗？我再耐心也说服不了他，于是就请我们老红军黄中青去鼓励医院，坚持到底。造反派犯错误，我们自己不能犯。

1967 年 8 月 22 日

查封政治部的行动如不立即制止，将激发两派矛盾，搞不好就有一场武斗发生，上报请示也不会答复，还得自己救自己。我们研究了三条：第一，查封政治部是错误行动，军管会坚决反对。第二，必须立即启封，恢复政治部的正常工作秩序。第三，如认为政治部有错误，可贴大字报批判，但不能揪干部批斗。

按上述三条：首先传达到全体军管人员，规定内部口径必须统一。错了一起错，不能七嘴八舌，整顿内部纪律，关键时刻，看谁坚定。

1967年8月30日

我主持拥军爱民集训，首先讲明七机部二院武斗、不能影响我们三院。我们无人指示，自行决定，把住铁路道叉，汽车不让出去（由汽车队负责，因为司机都是当过解放军的，听我们的话）。我们三院虽然受了点外面影响，但还未打起来，两派还能坐下来文斗。

1967年9月17日

731医院的六个休养员，在18号楼围攻我。我严肃地批评了他们。打架有你们，吃喝有你们，牵着狗瞎串，有何病？天天造反有理，你们双方都有理就我无理。你们自己说你们既不是打人的，也不是被打了的，为何来见我。我只接见打人的人，或者被打的人。你们围我这么长时间，批、骂我半天了，再不散开，我们军管会将同915、916来收拾你们。我是中央派来的，有办法、有权收拾你们。我要走了，谁敢挡道？

1967年10月27日

今天两件事值得记下：军委82次常委会议决定体制变动，我们归科委，说这事是伟大领袖毛主席批的，叫“10·25”批示，要我们执行。我们七机部包括干部、两派群众、高科技专家权威，一部分人拥护，一部分人反对。军管会在中间受夹不管如何，我们不表态。②就在今天20:00，我由三院调七机部任七机部军管会第一副主任。到大机关当个工作人员可以，当部的军管会第一副主任，干不了！但命令已下，军人以服从命令为天职。只好到部里报到。

到新的单位，先了解情况，摸索着干。好在三院军管时，已认识916的头头，915的头头我只见过一次面，但两派观点上下一致的，无须多费力，还有个好的基础。部直从10月10日到10月23日办第一期训练班，915、916各抽30名头头私批修，大反派性。群众说：群众主动搬山头，头头带头搬山头，搬倒山头有劲头。多好的群众语言，到了部里，也有这样说的。所以两派头头，还能合作。

1967年10月28日

刚到第一天就碰着难题，915的头头王德奎要求召开“10·25”批示庆祝大会。我找916的头头叶正光商量，他同意两派一起开，但国防科委不上张开。结果915一派单独开了。我们军管没到场，因为我们军管会历来不参加一派的群众大会。

1967年11月6日

沈阳三厂军宣队汇报厂里情况，说他们3月份宣传队入厂，6月份造反派抢枪，7月恢复正常，8月8日又停产，开始武斗，9月5日中央下命令停止武斗，9月9日中央“文革”到，9月18日全部撤到楼下，工事拆除，武器交出，但现在白天还抢汽车，上午搞一会儿生产，下午停产。职工不愿到三线，有“恐三线”症。真是一团糟。

1967年11月9日

从部直跑到一院。一院军管会贺主任汇报大联合情况，915还有二十多人打得不敢回来，916的一些爱打的青年在奶牛场集训，还收点效。但六厂处天天都有打人的人，也有被人打伤的。经常有小武斗。看来三院比一院离京城远一点，好得多七机部知识分子多，真打也不见得能打出个结果。

1967年11月18日

我同阎主任与916、915谈群众组织总部问题 下午部直宣讲，从目前形势讲到七机部情况，下步打算，讲稿再不像过去随便讲，近传七机部三多（缺席多，迟到早退多，闲扯的多）；又说四多（打扑克、下棋、装收音机、回家的多）还说什么七机部特别怪，骑车没有走路快，按时下班吃咸菜。

1967年12月22日

一院又来了许多人，搞到下午15:10，形成高潮，到16:40选出30人加上一个小头头，将我揪上巴斯车（这时我也无力了）开到国防工办门口，国防工办也怪，不接见。他们要把我搞到接待站，我坚决不去，坐在国防工办门口，扶我起来，我也不动。不管如何不少群众知道还算我在七机部蹲的时间长，对我还不敢手抓脚踢，还叫我上车他们送我回部。我明知是假，不动，他们等不住，开车走了。国防工办也无人派车送我回部，天快黑了，我一个人乘公共汽车回到部里。国防工办、国防科委同住一个楼，都是军人，谁都不沾边。

1968年1月17日

体育馆，总理接见国防工业系统、国防科委部分同志讲话。总理讲形势大好，讲了七个问题。春节大联欢。晚上部军管讨论大联合必须解决的几个问题。确定了五条：

(1) 大办学习班。

(2) 大联合必须明确几个问题 ①都不成立大联合机构，部分两派头头可以吸收到机关来。②余下的头头、工作人员一律回原单位闹革命。③派性报刊停出，印刷机构交原单位。 加强部直

联革会。⑤军管会不参加一派单独开的会。

(3) 解放干部。

(4) 军管支左，不支派，上下一致反逆流。

(5) 抓好科研、生产、三线建设。放周总理讲话录音。坚决按总理指示办。

1968年1月21日

粟裕同志讲：周总理讲几次，点名几次，915、916与各机部都有牵联，都以两大派为靠山。周总理开大会别人想听都听不着，他们不去听，别人上了车，还把别人拉下来。这个人已走到危险的边缘去了。周总理说：这个人经常打电话，他是高干子弟，我只好把电话号码改了。头头派性太重，周总理的话都不听，你们的更不听了。这次要借东风，绕过头头，到群众中去做工作。把总理的录音，直接同群众见面。他没办法，军管不灵，周总理讲话就灵了。

周总理说：铁路定有坏人，客车、军车让通过钢铁、煤炭、石油不让通过，你们说是什么问题？

1968年1月23日

闹工资，烦死人。一伙青年围着我，我用力冲，谁动我一下，我就用脚踢，我穿东北大头鞋，是我的工具，谁看见也怕，踢一脚够他受。

1968年1月24日

国防工办军管小组负责人陈××批评我们七机部，说七机部抓516核心人物你一个未动不理解。好像我与516有什么关系。他讲话我光听，不吭声。我有我的老经验，毛主席说过错杀人，20年后还要昭雪。我未弄清谁是516，我是不会乱抓人的近日又谣传什么七机部不抓516，七机部是516的窝子，516的核心在七机部。什么农村包围城市，什么中国人民党，什么东北人民党，什么××组织12个常委有6个在七机部，两个人民党都有3个头头在七机部等等。乱七八糟。上面除周总理外没有人说一句好话。难办，难办。近日武斗又多起来，谣传不管它，自己军管人员不能不提高警惕。最后粟裕同志说：总理讲的话语重心长，我们再不搞好，就要犯罪。陈××说：粟裕同志叫我到七机部来点点火。削平山头，撤销组织。915撤销总部，大方向是正确的，915快，但不要甩掉916。916说过一个礼拜撤，我们说过两个月也行。915不放心，916不死心。打架两个人打架两个人都不对，不管你主动被动，别人不准参加，参加了，我找有关负责人是问。

1968年2月7日

从今天起大批派性，做法：①论危害，②揭恶果，③剥画皮，④列罪状，⑤诉罪恶，⑥找实

质，⑦挖根子，还加上什么宗派主义，山头主义，小团体主义，分散主义，无政府主义，个人主义，封建主义等等。有的人只是口上反，实际还照样干

1968年3月20日

二院冯××来谈生产。接着二院915勤务员插上来说：“你们不抓狐群狗党是错误的。”我说谁是狐群狗党？你们不按总理批示办。两派都是革命群众组织，要大联合。现在你们还互相攻击，是要犯错误的。又有人提出：你们军管会为什么不贴标语。我说：谁都知道，我们和军科来的军管同志从未在七机部贴过一次标语口号。

1968年3月21日

我在部直联革会上讲了以下几条：①坚定不移地执行团结95%以上的干部，95%以上的群众。对大字报不符合此精神的，要通通盖起来。②坚信两派都是革命群众组织。周总理已讲过几次。你们不是说响当当吗！响当当就应立新功，应鼓足干劲继续革命。什么“反戈一击”什么“投降”。反什么？击谁？无非是打内战，都想压倒对方，这些都是错误的。站队问题，站错了，站过来就是了，过去是“非”现在就“是”了，是了了就啦不要在站队问题上没完没了，无限上纲。在运动中出现的一些问题，对广大群众来说是认识问题，对个别人属立场问题。造反派有缺点要改正，要给他们以改正的机会。允许他们有一个认识过程。不要另立山头。916中有部分人的观点，提法是对的，是符合伟大领袖毛主席的路线、毛泽东思想的。915和916都应该支持他们，不能另眼看待，不能压他们，压是压不服的。但是他们中有少数人，想另立山头，我们军管会是不同意的。群众组织中有些人对自己的头头有气，想整一整，可以理解，难免的事。但首先要有诚意，整顿纯洁自己的队伍。只能整好，不能整垮，凡是想整垮别人的人，结果总是整垮了自己。群众组织的头头要让人讲话，应欢迎别人提意见，改造自己。③不要提出不正确的或错误的口号，不要随便点名，如×××反革命集团，抓×××的狐群狗党等。对我们军管有意见可以提，有缺点错误我们改正。④不准搞逼、供、信，不准搞喷气式、变相体罚。⑤不要随便指定坏人，不要把平时好吵嘴打架的人都当坏人。要正确区分两类不同性质的矛盾，帮助团结犯有缺点错误的同志。

1968年3月27日

下午工人体育场开10万人大会，揪出杨、余、傅，打倒杨、余、傅。在我们七机部谣传很多，什么：一院顶住了，二院瘫痪了，三院垮台了。围绕着国防科工委召开学代会争论不休，甚至有武斗。国防科委通知七机部参加他们召开的学习毛主席著作积极分子代表大会，代表条件中，有一条限制了有一派群众组织不能参加。这样，不但不利于大联合，反而会激发两派矛盾，不堪设

想的后果。为此，我们部军管会提出不参加国防科委积代会而参加国防工办 5 月份召开的学代会为好，国防科委不同意。再后军管会决定，我们都不参加代表他们自己组织选，不但不参加，部军管会为此也不发任何文件，并退回了他们的一大堆红旗漫卷西风。

1968 年 4 月 4 日

新军管会的同志陆续到齐，老军管撤出。不知为什么，换主任不换我，我走不了，老军管还要同新军管共同工作几天。今天组织 5 个小组到各省市抓工厂，计 40 人

国防工办军管负责人陈华堂传达周总理指示说：西单商场 3 月 30 日 18:40 发生爆炸事件，死 5 人，重伤 40 人，轻伤 45 人……这是北京去年 8 月 2 日发生大武斗的第二次，事前曾有匿名信报告此事。他们要血流三个部门，中央组织部、中央宣传部、北京市革委会。总理讲：要立即破案，要加强保卫几个机关。

1968 年 4 月 17 日

部科研生产组郭贵、刘九皋汇报生产情况接着有几位头头找来要揪杨、余、傅后台。我问：后台是谁，他们直答说是李、聂、叶、徐，还问我除了他们，还有谁？我也直答：“还有谁我不清楚，这个问题你们应独立思考，勿须打听我”

1968 年 4 月 29 日—30 日

新来的军管规定：早上到食堂吃饭，要先念毛主席语录，背毛主席的“老三篇”，所以我早上再也不到食堂吃饭。不仅是我一个人，还有几个军管因我们到七机部后，从阎主任起从不在食堂吃饭前念语录，背“老三篇”。新主任在一个小会上批评我说：“怪不得你们未把七机部搞好，连‘老三篇’都背不下来。”我心里明白，你恐怕还不如我，我还能背下几句。主要是那么多人在吃饭，你背书呼口号后才吃饭，有何用。所以只要他到食堂吃饭我就不去。

1968 年 5 月 16 日

薛长勇同志谈，引导站组建问题。今日三院武斗，蒋昌应同志（日记作者的秘书——编者注）去制止被打，要拖走他，他死抱住电杆不走，高声叫来人军管到后解围，身体受伤。249 厂，不干活，闹事快到头了。蒋昌应经检查后，送回基地医院治疗。军管挨打还不能吭声。

1968 年 6 月 8 日

中午南苑 915、916 两派发生大武斗，有上万人。703 所所长姚桐斌被 915 殴打致死。前去制止，又无法接近，也无法弄清情况。天气热，打得也火热，想忙于制止，又制止不了。

1968年6月10日

为解决武斗事好难哪！一夜未眠。为解决姚解剖问题，我先找到北京市公安局。因七机部复杂，他们不大愿意来。经再三请求，他们提出三个条件： 保证法医安全。 ②两派不准参加。 ③家属不准参加。否则公安局不派法医。我同意了他们的条件，这才同意来。

1968年6月12日

召集 915、916两派头头开会，张翼翔主任参加。研究制止南苑发生的“6.8”武斗和姚的尸体解剖问题。经耐心做工作，两派共同商定了六条： 疏散人员； ②双方人员撤出武斗现场；食堂开饭；④211 医院拿出整改措施； 发工资；⑥双方交出武斗工具，集中起来由军管会处理。军管会还规定了五条： 群众各回原单位。由军管会组织学习；②721、731 医院都要按 10条执行； 伤员生命垂危，允许家属探望。双方扣的人交军管会，保证安全； 带头抄家、冲医院的人，要揪出来； 组成执行协议、制止武斗监督小组，各派三人，两派总部各一人。为制止武斗，总算达成了一个协议。

关于姚的尸体解剖问题，由北京市公安局派来法医庄明漆、赵金龙解剖，但必须答应他们 10日提的三个条件，否则不来。我同意不变，两派也不阻止。

解剖姚的尸体，他妻子不同意，耐心做了一夜的工作，还是不同意，逼得我发火了。我说：“老子不管了，如不解剖，权威部门不做出结论，将来别人说姚桐斌同志是自杀，看你咋办？”这时姚的妻子才同意。解剖了，姚妻出门后，又进来三个年龄稍大的，向我威胁说：姚桐斌是周总理从德国要回来的材料专家，你们无故打死，你管不了，我们抬走，到天安门游行，向世界公布。我答：你们来得正好，抬走吧！他要我向总理报告，我打不通。又提出向外交部报告，我答：抬走吧！不要啰嗦了，我要休息！三人自动退出门了又出了问题。到何处去解剖？国防工办联系去 301 医院，不行。到空军总医院，不行。我只好去海军总医院联系，同他们做工作也不愿意。我说，同意不同意也拉到海军医院来，他们只好同意，但也提出三个条件，他们不参加人。唉！谁都怕七机部的两大派。解剖地点定了，但拉尸体的车哪里出？我请海军帮忙出车，不行。请空军帮忙出车不行。最后国防工办说由一院出车。因人是一院的，我给一院打电话等于白打。没办法，决定向运输公司租车。他们听说是拉尸体的，有车也不租。还说什么：七机部游行出动车最多，还租我们的干什么？最后逼上梁山，叫七机部部直汽车队长亲自开车。并规定他不准问干什么，不准看干什么，听我指挥，叫开哪就开哪。这个队长真不错，都听我指挥。天难！地难！一个难题接一个难题，搞了我半天，真是晕头转向啊！最后总算把尸体拉到海军总医院解剖了。可是正在解剖中，姚妻又提出问题，只好耐心做工作。最后公安局的法医解剖验尸完后作出初步结论：姚桐斌同志是钝器伤头致死。

1968年6月13日

我被群众组织的一些人弄到部直南楼，围攻我，大骂我，要我立即抓出凶手。我说凶手一定要抓，但我一个人能抓出来吗？围攻从 06:30 - 11:30。吃不上饭，喝不上水呀！无怪七机部在最困难时无任何领导或参谋干事来帮助一下总理。我曾亲自听总理鼓励粟裕说：粟裕你七战七捷，怎么今天成了个大姑娘。以后曾听群众传说：粟裕坐了直升飞机到南苑上空转了几圈。

1968年7月31日

为落实毛主席“7.28”关于大办学习班的指示，我到群众中去找办法。我听取了技术司、科研局、计量站、劳资司、计划司、915、916 头头的意见归纳起来有如下五条。

(1) 从大联合开刀，两派都是革命群众组织，就应该联合。

(2) 一派撤销，一派留着的情况下，要联合是不可能的，撤销与不撤销的都应该限制其不利于大联合战略部署的行动。

(3) 借东风，大力宣传毛主席的“7.28”指示，讲清形势。

(4) 军管人员忠于不忠于毛主席，紧跟不紧跟毛主席的战略部署，紧跟则要旗帜鲜明，依靠两派群众组织搞好大联合。

(5) 大宣讲，大宣传，各院各找个工厂试点，下决心：①与群众组织脱钩；②关着门闹斗批改，清理阶级队伍；③人人上班，坚守岗位八小时；④揪的干部立即交出，由军管会管理；⑤联革会立即恢复工作；⑥成立革命领导小组；⑦不武斗；⑧开展大批判。不怕反复，反复一次，深化一次，群众厌烦一次，动员工人立即回厂生产。最高标准达到按毛主席指示办事，本厂不参加派性活动，大联委正常工作。

征求群众意见，群众反映好，建议军管按“7.3”、“7.4”制止武斗、办学习班的办法做。还有三十几起打人事件，不管哪派都得处理。各种各样意见，对我们工作很有帮助。

1968年8月6日

我们到国防工办军管小组汇报，粟裕等同志在场最后粟裕、陈华堂、张培元等，研究的一致精神：

不要急，急无用，要做工作。②916表示各部委问题、国防科委问题是三军问题，我们不引导，又不限制（上级不了解情况，你能限制吗？）③清理阶级队伍，一定要搞，这是战略布局，不能打乱。

1968年8月14日

国防工办六楼，陈××讲了几点。说916，还骂了我们还是用恩格斯的话来判是非。恩格斯

说“判断一个人当然不是看他的声明，而是看他的行动。不是看他自称如何如何，而是看他做些什么和实际是怎样一个人”。

我早听说过：工宣队、军宣队要进七机部，以为是谣言，后有人告之才有此事。我们曾经请示国防工办，快点给我加队伍，陈××骂了我们一通，没有人，靠自己。结果，不是十几个人、几十个人，而是周总理说的几千人。不过陈××不知道而已。

下午张翼翔同志召集会议：下周继续批多中心论、第一步造声势，第二步挨门挨户做群众工作。

1968年8月16日

上午陈华堂同志讲，昨晚谢副总理交待两件事：①北京市革委会和卫戍区根据七机部当前形势，决定组织毛泽东思想宣传队到七机部，1,500-2,000人，其中军队500-1,000人，工人1,000-1,500人，时间一个月，长或短还不清楚。

粟裕：我个人理解，根据上海的经验：

上海工人左右局势。

②解决北京学生问题是工人宣传队。

毛主席送芒果看出中央的意图。

王展同志：毛泽东思想宣传队进厂时要热烈欢迎。

1968年8月21日

黄作珍同志谈：38军、56军军宣队来京，欢迎军队人员召开个会，还请谢、温、郑讲话。北京情况很好，主席批的“7.3”布告，又接见五个总部的负责人。“8.15”又接见首都工宣队与工人代表。700万人活动，对各方振（震）动很大。但大有大的难处，200多个单位（大专院校除外），还有189个有问题（七机部、国防工办不在内）、任务是很光荣的。你们两个团，38军334团到七机部，579团负责7所大专院校、北京电影制片厂、中央乐团等。七机部去3000多人工宣队。军宣队1500-2000人（还未定），总共到七机部5000人左右。

工宣队、军宣队进驻的任务：

- （一）停止武斗，收缴武器，双方抓的人，放人。
- （二）坐下来谈判，达成大联合，三结合，成立革委会。
- （三）开展革命大批判，清理阶级队伍。
- （四）整党，精简整编。长期打算、持久战、手抓沙子，有土才长庄稼。

几条要求：

不轻易表态，表态则由集体研究讨论。

作调查研究工作，把各派的历史情况模（摸）清楚，模（摸）一下他们的功和过，模（摸）一下地富反坏右、走资派。

③做艰苦细致的思想工作。

915、916，不能一派吃掉一派，一派压一派，谁也不能吃掉谁，谁也不能压垮谁。吃掉、压垮都不是办法。这是我们的认识和支左工作的根本依据

1968年8月25日

在人大礼堂三楼，谢副总理讲话。到会的有38军之334团、65军之579团排以上干部。谢说：“解放军不听毛主席的话最可耻……要调查研究……不要亲派、疏一派。38军要注意一下、今天我们开欢迎会，你们要支一派，我们就开欢送会。干部要集中学习，你们去的地方有的干部靠听小道消息、谣言过日子。听不同观点的意见。干部要做好工作解放出来。到七机部的军宣队、工宣队3000多人，军宣队2000多人。工人是文革的主力军，他们不怕解放军怕工人，工人越顶越硬，要配合好要向工人学习。保持好作风，要有严格的组织纪律，遇事多请示报告。准备长期撑下去，当心糖衣炮弹，阶级敌人会采取各种手段拉我们我们相信38军、65军会完成任务，做出成绩。”

1968年8月29日

首都工宣队、军宣队进驻七机部。下午即开始工作

今日各院情况：

一、二院，部直上午开欢迎会，三院下午开，到会人成倍增加。711医院，20多个伤病员都出来欢迎。72岁老大爷说：“七机部这个马蜂窝就是要捅”“工人阶级要左右革命形势。”

到处请示，军管怎么办？院有大联委，成立革委会大联委怎么办？×××住的大院，不腾房子，腾了的又留二人怎么办？文化宫进不去怎么办？

组长说：

(1) 敌人、坏人、派性重，会骂工人是工匪、骂军队是混蛋。军管人员犯了错误，就要查，大会讲穿。

(2) 当前造反派，从上而下，开大会一级一级地搞。然后从下而上搞，将来也可以直接成立革委会。

(3) 头头组织学习，要住在一起。宣传队早上出操，外出请假。

(4) 将来办学习班，工人上课，批判各种错误思想

(5) 情况上报，除四家外，报总理要每天报一次。

1968年8月30日—31日

粟裕同志讲话，军管要做好工作，做两派的工作。

宣传队是中央、北京统一领导的。聂元梓靠边站，她想不通，工人说：你问中央。

②我原说过，革委会群众不参加、吸收工人参加，现在看起来要大联合。

③当促进派。

你们的报告把军管放第一，应改成工人第一。进点后，领导问题，工人阶级必须领导一切。

1968年9月2日

两派群众报喜！七机部两派真正大联合，削平山头、交印、断电话。915下午一点半集合七机部900多人，25辆卡车，在北京城游行一周，到天安门集合，分别到中央文革、北京市革委、国防工办报喜。上午我们到915总部的善后工作组去看看

38军军宣队刘崇礼讲：

三日下午开庆祝大联合会，在会上由群众组织头头交旗，交印……军人不说话，工人老大哥敢说敢干。最近几天，战士普遍反映：疲劳，吃不消，饮食不下、裂嘴、起泡、睡不好、吃不下、适应不了。请问军管这些老同志，怎么应付的（得）了、我们一下适应不了。

晚上我看他们，介绍一下我的经验。凡是换一伙人，就特别紧张，又是天天闹革命，又是下操，背老三篇，我也不适应。我不能吃点心，为何？因1967年才来时，吃不上饭，吃点心，伤了胃，北京的饭店我基本吃光了。晋阳饭店 阎主任吃山西刀削面，他走后我到前门四川馆子吃担担面，公主坟吃饺子（是富强粉的），动物园门口的饭馆最全，广东味、湖南、山西、陕西都有。到三院朱家坟吃驴肉，姑娘总是给我留一斤二斤带回来吃。甘家口腊肠，七机部马神庙麻花也好。总之养成习惯。我总感到军队同志不习惯，好在西单吃小笼包子（狗不理）就得等的时间长点。自己找长凳，自己排队。首先你们排队不习惯，在工厂尤其要自己找碗，自己去买饭票等。想当官老爷不行。

听说你们吃过窝窝头，吃着吃着就打起来了。我是挨过窝窝头打的，但挨了不能讲，干挨。晚上得自己先搞一壶开水，一可洗洗，二可放点糖，喝了就睡。饭堂最好不祝万寿无疆！

1968年9月11日

国防工办军管小组研究毛主席接见事：（1）编队；（2）指挥；（3）接见人员分配；（4）编组方法，估计是今年国庆节接见。

20:00粟裕同志讲中央文革最近写了一系列文章，文件、布告要组织学，军队也要好好学。北京50个大专院校真正搞武斗的只有八个。老干部还犯错误，青年犯错误就不治病救人吗？

机关在减少层次，减少部门、减少人员。军管工作，凡是进入了宣传队的单位，军管人员要撤出，将来都要撤出。怎么撤？同北京市商量，这是中央文革决定的，结合的不算。

讲话、学报告，你们一定要提中央文革，这不仅仅是一个组织纪律，而是立场问题。

对红卫兵的功绩不提，也是不好的。我们追问他什么是二月逆流？（说真的，我们也搞不清，我看他也讲不清）他说：去年2月，谭震林在一次中央会议上发了一顿脾气，说：他四个不该。

不该活到65岁（63岁死了就遇不上文革）。

②不该参加共产党。

不该跟毛主席40年，说完就夹着皮包走出会场。他说：周总理都搞不清楚，你们不要再去追问细节，比较难说，搞不好，还被人利用，攻击中央就不好了，又犯错误。

……

1968年11月10日

上下午在国务院开会传达八届十二中全会精神。周总理讲话，听不清，大意是：

农林口垮了。我办公室仅两人，五组12人，今后各部有事打业务组，一言为定。这次传达规模很大，未成立革委会的暂不传达。要推动一下，要在毛泽东思想基础上推动一下。

周总理说：我最近忙于各省的事，国务院的事管得少些，下一步抓一下各部委工作。这次讨论当前工作，军管人员全部参加，干部抓业务的司局长参加……周总理问：七机部联合起来了么？张翼翔主任答：10月成立了厂所革委会。最近学习班派性又发了，916说他们什么都对，915都不对。周总理说：不能说916打×××都对。大批清理队，批人也要批自己嘛。对老将一批、二保、三看，对小将也如此。保还是要保一保，没有绝对纯的东西。扩大的十二中全会就那么纯么？我看不见得。但大部分是好的，大节是好的，要严肃谨慎，不要逞强，不要在会场发生问题，冲淡庄严的大会。生产由军管人员管起来，军管人员不能撤不要上街游行。

1969年2月9日

国防工办开会。粟裕讲话，听不大清。16:00周总理到会，讲1969年计划安排尖端和大联合、革委会问题。周总理说：大联合，对等不对，应是平等原则。根据政治上平等，通过充分协商。有人插话说：对等少一个不干，不是一碗水端平。周总理说：一碗水端平，你知道有多少成分，如何划分对等？什么对等，保险混水占多数。大联合不是对等，是在原有基础的补台。

1969年5月1日

周总理听汇报。工宣队汇报，我们部工宣队21个单位3000人，军宣队18个单位2000人，共5000人。周总理对工军宣队负责人说“我和他们打了三年交道了，他们表面上听话，实际上不听

话。在学校把他们带坏了。有些头头表现很坏，派性作怪”周总理说“你们对两派不要表态，坏头头由他们自己来揪。”有人说“×××站警卫连陷进派性（915给他们作形势报告）高锐说“要换，（我看算表态了）周总理说：“不能！”要调警卫连会出问题的，坏人就乘机挑动。”……当告七机部有些地方工人不能去（保密），周总理说：“清华不是什么地方都去了吗？难道工人还不如知识分子保密。”

当汇报说七机部总的形势大好，周总理说“七机部不能说形势大好，说大好的话是暴露了问题，提供了解决问题的条件。”汇报说：“两派闹派性，想把两队一起搞垮。”周总理说“两队……是不能搞垮的……看来今天是不能解决问题。提几个题目回去研究一下，明后天报来

部院两级头头有多少？搞个名单。起作用的头头，（姚讲有21个，周总理说49个为何又变成21个头头呢？）名单不超过100人，已报了98个

1969年5月7日

周总理到。工、军宣队汇报两队到七机部8个月的工作。工宣队王学武汇报说：“一院一个工人失踪了。”周总理说“2000多人为何一个人失踪了呢？”（注：工宣队挨了打了……二院地下有死尸，38军破了案。周总理说：“进去不要急嘛，摸清情况……”因工、军宣队内部有矛盾，周总理这次接见我们听出来了，不是一般的大范围还是第一次。是做两队一会的工作。开会前，我们军管会也做了研究，当周总理问工、军宣队和七机部情况时，我们军管如何回答呢？真难！总之大家少说，让事实作见证人。如周总理问到：（1）接班（我们也难）；（2）办学习班；（3）撤出（怎么说呢？我们军管撤出）。我们把握住一条，只讲两队的成绩，我们自己不做自我批评，只讲我们工作未做好。事实也是如此。我们军管做到：掌握原则，不包、不推、不抵抗（反驳）、不刺激两队、不发脾气。目前形势是：（1）军宣队闭门不外出；（2）工宣队极想交权；（3）整个七机部瘫痪（三线派不出人，13所不开火，249厂断炊，×××站不试车……）；（4）革委会发挥不了什么作用。915、916双方扣的人都不放。

18:40国务院开会，915头头王德魁、916头头叶正光各带一人，在我主持下，达成了制止武斗的协议，交出所有武斗工具和扣留的人。周总理11日2:25到会，同意这个协议，总理当场把交出武器的时间改为11日12:30，11日15:00交人，并将我们写错的“欧打”的“殴”改过来，纠正小报的错误、错字。并嘱咐即发公布。周总理说：“由卫戍区监督实施。”周总理叫粟裕讲话，粟说：“今晚达成协议很好，坚决执行。”周总理又叫吴忠讲话，吴忠说：“周总理讲了916有个人已经死了，这个人要交出来，要交卫戍区法医检查。916不要搞报复，要相信无产阶级司令部。”粟裕最后又讲：“周总理接见17次了，每次我都参加，至少五至七个小时，周总理管国家大事，世界大事，我们工作未做好，内心不安，七机部担负着党和国家的的光荣任务……两派要团结，要三

结合……”周总理请叶正光讲，叶：“坚决按周总理指示回去做工作。”叫王，王讲：“坚决执行，回去做工作。”唉！双方争论一夜。艰苦朴素的国务院吴庆彤陪我们一夜，好累呀！中间一个人说散会，谁也不听。

1969年5月16日

一院对立增长，915被动，916又活动起来了。大字报铺天盖地，工宣队受围，我们是解围人。为一个“新”也要争。周总理几次讲：“两派都是革命群众组织，谁想压倒谁，谁想占优势，都不行。”下午到三院，101站、159厂重点抓101站，要求三院保证试车。

晚上，915一伙人围着我解答问题，我想了又想才大发雷霆地批评了915：指出他们（1）对粟裕、陈华堂；（2）对两队；（3）对916；（4）对革委会；（5）对下放等五个问题认识有问题，要纠正过来。我立即吐出我的观点：粟、陈打不倒；两队有成绩；916是革命群众组织，要团结；革委会要成立，人不适宜也得吸收；下放坚决按任务办。请他们回去告诉915的头头王德魁，好好研究我的意见。把错误的认识改正过来。周总理七、八、十日连续三个晚上开会，找915、916头头谈话，都是为了搞好团结吧。

1969年5月22日

接到周总理批示：“即送粟裕、陈华堂两位及七机部军管会，两队领导同志一阅，审定。及早火化尸体，给家属抚恤和做916工作，无论如何不要开追悼会。只应将仇恨集中到反革命修正主义、叛徒分子一伙人身上。处理望告。”（周总理的上述指示是北京市公安局军管会关于七机部工人×××被打死验尸结果报告上的批示）

北京市公安局军管会的结论是“综上所述尸体检验的结果，我们认为×××因全身……导致外伤性出血性休克而死亡。”

1969年5月24日

工宣队连以上及主要骨干于5月19日集训走了。军宣队因“军”不便怎么，但经常向我们汇报情况。我们只合（和）稀泥。有一派是重点搞军宣队。从表面看是针对“5.8”武斗。攻击军管会不坚持原则，合（和）稀泥。实际是攻击军宣队另一派是逼着你支持他，打死人要三家去慰问家属，要三家负全责。

1969年6月10日

国务院开会周总理讲夺权问题“各部委、各级和司局都靠边站，并不是走资派嘛。既是走资派也不是死不悔改的嘛……党还是讲民主集中制……各部要有个领导小组，小组人选要严格些……