



“回想出发那天，我和队员们都不敢接电话，目光也不敢跟同事们相碰。我们怕什么？我们怕承受不了亲人、同事的关心，怕把眼泪流在了这里。很多送行的同事流下眼泪，他们怕什么？他们担心我们不能平安回来。”从武汉凯旋，在国务院联防联控机制新闻发布会上，北京协和医院国家援鄂抗疫医疗队领队、时任北京协和医院党委书记的张抒扬院长几度哽咽，洒泪现场。

她曾说过“最怕患者说疼”，就是这位内心柔软的心内科医生，在疫情最危急的时刻，披上最坚硬的铠甲，带着北京协和医院第二批医疗队的141位勇士，毅然出征武汉。

将协和模式复刻到武汉一线

难以纠正的呼吸衰竭、合并多脏器多系统功能衰竭、一晚上收治18个患者、呼吸机都不够用……与普通ICU相比，协和团队负责的中法新城院区的重症加强病房患者多，病情重，面临着更加严峻的考验。

“开始时，使出浑身解数，病情仍僵持不下，即使是最顶尖的专家，也被无力感裹挟。”最初的无序和无力，张抒扬仍历历在目。但她在协和医院工作36年，协和医院的三级查房制度、有序的管理早就内化到她日常工作中。如何让大家从最初的状态走向科学、规范、有序，将协和精神和协和工作作风移植到武汉，是张抒扬作为领队的首要任务。

协和医院医疗队在武汉建立起的核心组例会制度，从始至终，从没间断，这是每天三级查房制度之后的再一次高级别多学科医护协同查房。核心组由21名成员组成，包括多学科的大专家、护士长、临时党支部书记，以及科研人员和检验人员。每晚8点是雷打不动的核心组例会时间，无论白天大家有多辛苦，到点准时开会，复盘当天的救治工作和完善队员防护工作。

核心组例会更重要的工作

是建立了一套脱胎于协和模式的适用于战时的医疗模式，制定工作的标准操作流程，梳理工作清单，包括工作流程、诊疗常规、病历书写、三级查房等40多项，让前方队员有章可循。

“包床到人、包床到组”，固定医生和护士组来分管每个患者，长时间、密切地观察患者。为了让每一位患者都享受到高质量的诊疗，张抒扬在前线依据救治的需要，精心组织了一套技术培训教程，比如吸痰，象征性地吸痰和真正把痰吸出来，二者如何判别？协和医疗队要求每个护士都来实操，由最富经验的重症医学科护士长在旁评估，并进行床旁培训，手把手地带教。这样的一线教学让来自不同专科护士们的技术得到了明显的提升。

“临床需要什么，及时培训什么”，张抒扬带领队员们在武汉驻地进行了37场“疫”线课堂，很多队员头一天学到的技能，第二天就用到了临床。

在严谨、求精、勤奋、奉献的协和精神的激励下，医生们的尽心救治下，患者在一天天好转，生存率提升，死亡率下降。“本已经救治无望的患者，结果竟真的活下来了。这就是医学奇迹。”张抒扬感慨道。

张抒扬 用最柔软的心暖人 披最坚硬的铠甲战斗

本期嘉宾：北京协和医院院长 张抒扬
《医师报》融媒体记者 黄晶

一个都不能少 把队员安全地带回

出发那天是立春后第三天。医疗队乘车去机场的路上，往日拥挤喧嚣的北京城，只能偶尔看到几辆车飞驰而过。到达机场完成登机后，张抒扬去看望队员们，飞机上除了播音员在讲着注意事项，没有其他的声音，平时熟悉的同事们，此时没有交流，没有话语声，每个人都默默地等待着起飞。眼前只有寒冬的萧瑟，队员们根本无暇感受春的暖意。

这一幕击中了张抒扬柔软的心。此行前路会面临什么样的困难？对病毒一无所知、对疾病一无所知，前路茫茫，困难重重，内心虽极为难过，但她仍坚定地记得临行时院长赵玉沛的嘱托：把队员们一个不落地安全带回。

作为医生，此行的主要目的是抗击疫情，治病救人；作为领队，她还要保护队员的安全，要把他们安全地带回北京，带回协和，带回到亲人的身边。

“疫情正是鏖战的时候，我们到了武汉没有时间调整休息，一批队员当天晚上就必须去病房值班，因为那里有很多重症患者在等着我们救治。”放下行李，张抒扬就组织队员们开始培训。

第一项工作就是如何做好个人防护，把工作做细，做扎实，在驻地、在路上、在餐厅、进隔离病房……队员的脚步落在哪里，防护的规范就定在哪里。医疗队根据实际情况制定了病房穿脱隔离衣详细流程，细到“穿脱必须双人核对”“防护镜必须盖住防护帽上沿”“衣领必须立起来再穿防护衣”。在进入红区前，不仅要队员们相互检查，还设立了核查核对的专门岗位，让有丰富经验的重症医学科护士长们把好关。

“都查好了，才能送进去。”当日送着队员们打开那道门走向红区，张抒扬的心都是揪着的。“防护服穿好了吗？”“手套、鞋套、口罩戴严实了吗？”“护目镜戴好

了吗？”“平安回来，盼着你平安回来。”张抒扬表示，她从来没有这么唠叨过。

困难一个接着一个，武汉的冬天阴冷潮湿，但一层一层防护服密不透风，一个班次下来，衣服全被汗湿透了，出红区换衣服时，冷风好象可以直接灌到骨头缝里。时常有队员发烧、感冒、嗓子疼，是感冒了还是感染了？张抒扬内心充满了担忧。

在张抒扬的沟通下，医院在已派出两名检验人员的基础上，又增派了两位检验人员。他们不但可以及时地为队员检测核酸，还可以给患者检测各种分泌物的核酸，确认哪些患者还是阳性，哪些已解除了阳性。包括物品、环境的核酸检测，检验人员也早早开展起来，为队员们吃下了“定心丸”。

最让张抒扬欣慰的是，她把186名队员安全地带回来了。提及此，张抒扬终于露出了笑容。

医心向党 把党和人民交给的任务完成好

“在武汉，每当遇到困难和挑战，结束了一天忙碌，夜深人静时，我都要认真学习总书记有关疫情防控的重要讲话，汲取力量，增强必胜信心，寻求解决问题的思维办法。”时任北京协和医院党委书记的张抒扬，用党的精神和力量激励医疗队员。

协和医疗队六个临时党支部，共组织了32次支部活动。受身边共产党员榜样感召，52位

队员在前线递交入党申请书，41位队员火线加入中国共产党，使得医疗队中共产党员占到了74%。

3月6日晚，张抒扬在前线讲了一堂特殊党课，主题为“中国共产党人的初心和使命”。会前，张抒扬特意安排播放了视频片《顾方舟》，重温了“糖丸爷爷”顾方舟为了攻克脊髓灰质炎，举家入滇，带领团队白手起家，成功研制

出脊灰糖丸活疫苗，历经40年最终实现了中国无脊灰的壮举。

“作为一名共产党员，把党和人民交给的任务，一定完成好”，在那场别开生面的党课上，张抒扬还讲到了伍连德以及诸多协和前辈们，把前辈们对党的忠诚与信念，在协和医院传承下去，是张抒扬与医疗队党员们共同的心愿，他们也正是这种精神的践行者。

使命担当 建中国特色、世界一流医院

作为国家援鄂医疗队的领队，张抒扬胜利地完成了任务。作为北京协和医院这座百年名院、全国超一流医院的院长，张抒扬的使命才刚刚开始。

2020年11月4日，张抒扬正式被任命为北京协和医院的院长。在2021年的新年致辞中，张抒扬表示，协和新时代的奋斗目标是力争到“十四五”末初步建成“中国特色、世界一流医院”。

肩负起推动医学发展和技术进步的社会责任，在世界舞台上发出中国最强音；把职工的冷暖放在心上，让每个

人更好地施展才华，让每个人的想法都被尊重，这是作为院长，张抒扬对医院、对职工、对自己作出的庄严承诺。



张抒扬在离开武汉前拍照留念