

Exploring the Path for Building Professional Technical Talent Teams of Cultural Protection Units of Grotto Temples through the Example of the Dunhuang Academy

Bo Hua

Dunhuang Academy, Lanzhou, Gansu, 730000, China

Abstract

The protection of grotto temples involves long-term, meticulous and interdisciplinary characteristics, and professional technical talents are the key to ensuring the continuous progress of the protection work. The Dunhuang Academy has significant exemplary significance in the field of grotto temple protection in China. It has formed a relatively mature talent system in terms of institutional construction, team composition, training mechanism, incentive policies and flexible talent attraction, providing important references for the professional development of cultural protection institutions. Based on the review of relevant policy documents, combined with the youth talent support program, the female talent cultivation mechanism, the introduction of high-level talents model and the excellent achievement reward system, this paper analyzes the institutional framework and operational logic, and assesses the role of these measures in the professional talent team building of cultural protection units. Through institutional interpretation and case analysis, this paper aims to summarize the talent development path applicable to grotto temple cultural protection institutions, providing theoretical basis and practical inspiration for establishing a more complete team building mechanism in the industry.

Keywords

grotto temple; cultural protection; professional technical talent; talent system; dunhuang Academy; team Building

以敦煌研究院为例探索石窟寺文保单位专业技术人才队伍建设路径

华波

敦煌研究院, 中国·甘肃 兰州 730000

摘要

石窟寺文物保护具有长期性、精细性和跨学科特点, 专业技术人才是保障保护工作持续推进的关键。敦煌研究院在我国石窟寺保护领域具有示范意义, 其在制度建设、梯队构成、培养机制、激励政策与柔性引才方面形成了较成熟的人才体系, 为文保机构的专业化发展提供了重要参考。本文在梳理相关政策文件的基础上, 结合青年人才支持计划、女性人才培养机制、高层次人才引进模式及优秀成果奖励制度, 分析其制度架构与运行逻辑, 并评估这些措施对文保单位专业人才培养的作用。通过制度解读与案例分析, 本文旨在总结适用于石窟寺文保机构的人才发展路径, 为行业建立更为完善的队伍建设机制提供理论依据与实践启示。

关键词

石窟寺; 文物保护; 专业技术人才; 人才制度; 敦煌研究院; 队伍建设

1 引言

石窟寺文物保护是一项高度依赖专业技术人员的长期事业, 人才队伍建设水平直接影响文物保护质量与研究深度。随着数字化、材料科学与跨学科方法的快速发展, 传统

师徒制与经验传承模式已不足以支撑现代文保体系的人才需求。构建系统化、可持续的人才培养机制, 成为文保机构面临的核心议题。其中, 敦煌研究院作为国家级文物保护研究机构, 在人才建设方面形成了一系列制度化实践, 涵盖青年人才培养、高层次人才引进、柔性引才机制、女性人才培养计划及优秀成果激励制度等内容, 为我国石窟寺文保单位的人才发展提供可操作范式。本文以其制度体系为基础, 通过梳理政策结构、分析实施逻辑与总结经验路径, 探索适用于文保行业的专业技术人才队伍建设机制, 以期为行业发展提供理论借鉴与实践参考。^[1]

【项目基金】敦煌研究院院级课题资助(项目编号: 2023-sk-YB-7)。

【作者简介】华波(1984-), 男, 中国河北人, 硕士, 从事人力资源研究。

2 石窟寺文保单位人才队伍建设的现实需求与制度背景

2.1 文保事业的专业属性对人才提出的复合化要求

石窟寺文物多由壁画、彩塑、遗迹建筑及地质环境共同构成，其保护过程涉及材料分析、环境监测、修复工艺、数字技术与文献研究等多领域知识。文物保存现状的复杂性决定了人才队伍必须具备跨学科思维与综合实践能力。在长期保护工作中，保护人员不仅需要掌握传统修复技艺，还需理解环境科学、数字技术与现代材料的应用原理。面对新变局，如气候变化、旅游压力增长以及数字化保护需求的扩展，文保机构必须培养能够适应新技术、新方法的高素质人才队伍。

2.2 敦煌研究院人才制度体系的形成基础与政策引导

从国家层面看，新时代文物人才建设工程的实施为文保单位提供了方向性政策支持。在此宏观背景下，敦煌研究院制定了较为完整的人才发展制度体系。根据《敦煌研究院人才发展计划实施办法(试行)》，人才体系区分为莫高学者、重点人才与青年人才三类，涵盖从领军人物到科研骨干再到青年后备力量的梯度结构，体现了“自主培养与引进并重、刚柔结合”的人才理念。制度强调德才兼备、突出能力与贡献导向，并与国家人才计划实现衔接。该体系不仅为人才队伍建设提供制度框架，也为专业技术人员的职业发展创造路径，使人才结构更加合理。^[1]

2.3 制度化建设在文保人才培养中的关键作用

文保行业长期以来依赖经验积累与个体传承，缺乏体系化制度支持。制度建设的完善改变了这一状况，使人才发展从个体行为转向组织治理。从青年人才培养到优秀成果奖励，再到柔性引才与国际交流制度，各项机制环环相扣，为人才成长提供了制度化保障。制度化优势体现在：一是明确的晋升路径激发人员发展动力；二是规范的培养机制促进能力提升；三是科学的评价体系提高成果质量；四是多元激励方式增强职业吸引力。石窟寺文保机构若希望形成可持续人才供给模式，制度化建设必不可少。

3 敦煌研究院人才培养体系的结构构成与运行逻辑

3.1 青年人才支持计划：构建文保事业的后备力量

青年技术人员是文保事业可持续发展的重要资源，其培养质量直接影响机构的未来专业能力。《关于启动青年人才支持计划的通知》以三年周期构建系统培养模式，通过导师指导、项目参与、专项资助与绩效激励形成互相支撑的机制框架。导师制度延续了文保领域传统的经验传承模式，使青年人员能够在真实工程中积累处理病害、材料分析及修复操作的实践经验。项目历练进一步强化其综合能力，使理论知识在现场环境中得以验证与深化。专项资助与绩效奖励在激发工作积极性的同时，提高了岗位吸引力，使青年人才在

成长过程中形成稳定的职业期待。整体而言，该计划为文保机构构建了具有连续性与发展潜力的后备力量体系。^[1]

3.2 高层次人才引进与柔性引才机制：补强机构整体能力结构

在石窟寺保护的跨学科技术需求背景下，高层次人才的引进成为提升机构整体能力的重要途径。《敦煌研究院柔性引进高层次人才工作的通知》中提出的“候鸟式”“巡回式”等灵活模式，使外部专家能够在关键时间节点提供技术指导与方案咨询，有效弥补本土团队在新材料应用、环境监测及数字化分析方面的不足。柔性引才的核心价值在于促进知识流动、技术共享和能力提升，高层次人才通过技术培训和方法引导提升团队整体科研能力。同时，《敦煌研究院人才发展计划实施办法(试行)》中的莫高学者与重点人才计划，为领军人才和骨干力量提供长期制度支撑，使人才结构在稳定中不断优化。多层次引才体系提升了机构应对复杂工程任务的能力，使其在行业具有持续竞争力。

3.3 女性人才培养与优秀成果奖励：多元化与激励机制的结合

文保领域女性技术人员在壁画修复、颜色分析、文献整理等工作中具有突出表现，其专业能力对整体团队结构具有重要意义。《关于2025年“樊锦诗敦煌杰出女性工作者培养计划”的通知》通过访学、进修及国际交流等方式，为女性人员提供能力提升与视野拓展的平台，使其在保护、研究与管理岗位的职业发展更加顺畅。与此相配套，《敦煌研究院优秀学术成果奖励办法》对科研论文、著作及保护工程成果进行激励，使人才在研究成果产出方面获得明确的制度支持。

4 制度体系在专业技术人才队伍建设中的实践成效分析

4.1 人才梯队结构日趋完善，形成可持续发展体系

在持续的人才制度运行过程中，敦煌研究院逐步建立了由领军人才、骨干人才与青年人才构成的多层次梯队体系，使整体结构在稳定中保持更新动力。领军人才通过莫高学者计划承担战略性任务，在学术引领、方向规划和团队营建方面发挥核心作用；重点人才计划使一批具有成熟技术与科研能力的骨干力量得到持续支持，成为项目推进与科研组织的中坚；青年人才计划通过导师制度与阶段性考核，为机构不断输送具备发展潜力的新生力量。与此同时，高层次和柔性引才机制的实施使团队能够吸收来自外部的先进技术与国际视野，在材料分析、遗产监测及数字化保护等关键领域持续取得突破性进展。梯队结构的完善不仅优化了人员知识结构，也在重大工程和科研项目执行中提升了团队协作效率，使机构在文保领域保持持续竞争力。^[4]

4.2 制度推动人才能力提升，促进科研产出与技术创新

完善的人才制度体系通过明确的任务要求、能力标准

和阶段性目标,使专业技术人员在成长过程中形成清晰的发展轨迹,推动整体科研与技术能力不断提升。青年人才支持计划规定了参与课题、完成科研论文、承担专著编写等具体指标,使青年人员在工作初期即融入科研体系并承担可量化的职责。此类机制强化了科研参与意识,也加速了实践经验向学术成果的转化。《优秀学术成果奖励办法》的实施进一步提升了人员在研究成果产出方面的积极性,通过奖励论文、保护工程成果和艺术创作,构建起“成果可评价、贡献可量化”的激励框架。与此同时,柔性引才制度为团队提供接触前沿方法与新技术的机会,使本土人员能够在项目合作中获得方法创新与视野拓展。多制度叠加所形成的促进作用,使科研数量与质量均呈现出结构性提升。

4.3 制度提升职业认同度与组织凝聚力,实现文化传承与创新并行

石窟寺文物保护是一项长期投入与持续积累的事业,制度化的人才支持体系在增强职业认同和组织凝聚力方面发挥了重要作用。女性人才培养计划通过提供访学进修和专业深化的机会,使女性从业者在职业发展中获得更强的价值感与成就感,体现了文保机构在组织文化上的包容与支持。青年人才计划中的导师制度成为传统技艺与现代技术传递的重要纽带,使技艺传承不再依靠个体自发行为,而在制度框架下形成稳定的知识更新链条。多层次的人才制度不仅提升了人员的专业能力,也在团队内部形成共同的事业认同,使机构在传承历史技艺与推动技术创新之间保持动态平衡。^[5]

5 以敦煌研究院为例的文保单位人才队伍建设路径构建

5.1 建立分层分类的人才发展体系,明确人才成长路径

石窟寺文保单位在人才结构构建中,需要形成覆盖不同发展阶段的梯度体系,使人才在成长过程中获得明确的定位与发展方向。借鉴敦煌研究院在人才规划中的制度设计,可根据能力基础、专业方向与岗位需求,将人才划分为领军人才、骨干人才和青年人才三类,使各层级在机构整体运作中形成分工明确、目标清晰的结构。领军人才承担战略引领与学术发展任务,负责制定核心技术路线并推进学科方向建设;骨干人才在项目实践中承担关键技术环节,既是科研任务执行的中坚力量,也是青年人才的技术支持者;青年人才通过参与现场保护与科研项目逐步积累实际经验,从基础岗位向专业岗位稳步成长。分层支持使机构能够在保证专业能力稳定发展的同时,为人才提供清晰的晋升路径,使人才梯队不断更新中保持活力。

5.2 构建实践导向与学术研究并重的培养机制

文保工作具有显著的技术依赖性与现场复杂性,因此培养机制必须在实践训练与学术研究之间建立紧密联系。保

护工程往往具有不可逆特征,实践经验的积累是培养专业技术能力的核心环节。青年人才在导师指导下参与现场记录、病害分析、材料试验与修复操作,可在真实情境中深化专业理解;骨干人才则结合项目需求承担技术组织、方案研制与工程协调任务,使其不断提升综合管理能力。在实践基础稳定后,通过课题申报、学术合作与国际访问学者计划推动研究成果的产生,使人才在研究输出中进一步巩固理论基础与方法体系。学术研究也能反向推动实践优化,为工程措施提供科学依据。

5.3 构建开放合作的人才引进与共享机制

石窟寺保护具有跨领域知识交织的特点,单一机构往往难以在短期内涵盖所有专业方向,因此构建开放合作的人才引进机制具有重要意义。在当前文保领域,柔性引才、短期合作、远程技术指导与项目联合攻关等方式已成为高水平人才资源配置的有效渠道。通过建立“可流动专家库”,文保单位能够在工程关键节点引入外部专家,为技术判断、材料方案、环境调控和数字化分析提供专业支持,使工程质量获得更可靠保障。合作机制也促进内部团队接触前沿技术,为青年和骨干人才提供学习先进技术的机会。同时,与高校、科研机构及国际组织保持长期合作,可推动科研项目联合申报与人员互访交流,使本土团队在开放环境中不断更新知识结构。

6 结语

以敦煌研究院为例可以看出,制度体系在石窟寺文保单位专业技术人才队伍建设中发挥着基础性、结构性与方向性的关键作用。通过分层培养、柔性引才、专项激励与多元支持机制,机构构建了较为完善的人才结构,并在科研创新、技术攻关与文化传承方面取得明显成效。文保事业的高质量发展依赖于长期稳定的人才供给,而制度建设正是确保人才成长的核心条件。未来,石窟寺文保单位可继续在制度创新、跨学科协同与国际合作方面深化探索,形成更加开放、多元、协调的人才培养体系,为我国文化遗产保护事业提供持续动力。

参考文献

- [1] 陈晶.文保单位专业技术人才“工匠精神”的培育与激励路径研究[J].人才资源开发,2025,(15):28-30.
- [2] 李家骏.文物保护技术专业的高等教育和培养目标[J].文化遗产保护,2003,(00):146-148.
- [3] 钱坤.敦煌研究院发展战略研究[D].北京化工大学,2008.
- [4] 史文文,许兴强,傅军.国有企业专业技术人才队伍建设路径探索[J].人力资源管理,2016,(10):132-133.
- [5] 郑旬,朱向锋,朱敏,等.数智时代高职文物修复与保护专业人才培养路径探索[J].文物鉴定与鉴赏,2025,(21):136-139.