

基层文物保护管理队伍建设机制探索

省域文物资源数字化保护管理能力建设实践——以陕西省文物保护管理一体化平台为例

基层文物保护管理队伍建设机制探索

陈雷 孔中华 解瑶 李昊张  
以浙江永嘉县为例

县域作为我国文物保护的基础单元,承载着文物存续与传承的历史使命。永嘉作为千年古县,历史底蕴深厚,文物资源丰富。针对文物量大面广的现状,永嘉县文化遗产保护传承中心现有从事文物保护工作的事业编制较少,各乡镇均未能配备专业的文物保护队伍。因此,对县域内文物保护队伍开展专业化体系建设,并重点加强乡镇文保队伍力量显得尤为迫切。永嘉县主要通过编制下沉基层、队伍结构优化、管理机制创新等方式开展人才队伍建设工作,破解“倒金字塔”困局,疏解海量文物与基层守护薄弱的矛盾。

编制下沉基层:实现文物网格化管理

2023年,永嘉县为加强基层文物管理员队伍建设,新增全额事业编制34个,用于招录乡镇文保员,创下全县近10年单一领域最大增编幅度。2023年6月,永嘉县发布《永嘉县不可移动文物保护网格化管理办法》(永文物〔2023〕7号),将全县分为516个文物网格,充分发挥全科网格员在县域不可移动文物保护中的重要作用。永嘉县还建立了“巡查—整改—再巡查—再整改”的闭环管理机制,在整个机制的整改环节,文管员的技术指导不可或缺。此外,永嘉县自建文管员队伍以来,属地已形成发现文物问题便向文管员寻求解决的工作模式。文管员实际上承担了属地文物工作的咨询职责,间接提升了乡镇与县文物部门之间的沟通效率。

队伍结构优化:构建多元化人才支撑

传统的文保队伍,以文物与博物馆学类和考古专业为主,在实际文保工作应用上,更偏向于文博与建筑类的综合性人才,而单一传统的人才结构很难应对基层的实际工作。此次永嘉县文物保护员队伍建设工作中,放宽了招录的专业限制,增设建筑学、历史学、视觉传达设计、环境设计等专业。一方面是打破学科壁垒,吸纳建筑学、设计学等多元专业人才,推动基层队伍专业能力建设,另一方面突破传统文博人才单一化瓶颈,通过跨学科协作构建复合型队伍,为文化遗产保护事业注入新理念,全面提升保护传承的系统性与时代适应性。

管理机制创新:保障条块协同高效

在文物工作中,存在条块分割的问题,部分属地领导干部因岗位调动频繁,对文物审批流程不熟悉,而文管员凭借其独特的工作性质,能够显著增强县层级层面与属地之间的沟通,对于加强基层条块协同高效运作方面具有重要意义,故文管员队伍的实践培养与队伍稳定性,是影响永嘉县文物保护事业的关键因素。

文管员队伍实践成效分析

永嘉县自引入文管员队伍以来,经过为期两年的队伍建设与工作实际,文物工作水平有了质的提升。文物保护工作方面。当前,永嘉县在文物保护工作中,县级政府与乡镇政府主要借助文管员开展沟通协作。文管员于乡镇承担的工作任务较为繁重,主要涵盖日常安全巡查、辖区内不可移动文物安全资料的建档工作、不可移动文物安全的日常监测、基础维护指导、面向居民的宣传教育工作以及协助执法等事务。在历次市级文物安全督查中,文管员能讲清各处不可移动文物存在的安全隐患、整改情况等,这显示出文管员队伍对辖区内不可移动文物的掌握程度较高,对该地区不可移动文物的保存状况了解程度相较于以往有了显著改善。在乡镇工作体系中,文管员的岗位稳定性得以保障。即便乡镇工作任务繁重,他们也不会被随意调动,岗位的固化保障了文物巡查工作的连贯性,使文物部门得以深入发掘并保护当地的文化遗产资源,从而构建起一套系统化、精细化的文物档案管理机制。永嘉文管员的队伍建设,有效解决了基层文保力量不稳、业务不专、衔接不畅等关键问题,显著提升了本地区不可移动文物保护工作的基础能力。文管员岗位的稳定性使其能够深耕一线、熟悉地情,全面履行乡镇在文保方面的综合职责,不仅夯实了文物安全防线,更实现了文物资源档案的系统化、精细化动态管理,为深入发掘、科学保护和永续传承地方文化遗产提供了坚实制度保障和长效机制支撑。

考古工作方面。尽管考古工作主要依靠省、市一级的专业考古人员,但在涉及重大工程建设以及一般工程建设的考古前置工作中,属地一级文物工作者的重要性极为显著。因考古前置工作中,有涉及对地面沿线文物的调查工作,而省、市一级的专职考古人员在实际开展沿线文物的调查工作中,对辖区内的文物资源、保存状况,尤其是地下文物、地面文物的产权关系调查时,相对依赖属地的资料。在考古前置的整个过程中,文管员对相关流程及审批环节更为熟知,也能使省、市一级考古前置工作与属地的衔接更为顺畅。文管员的高效性打通了省、市专业考古与基层实践的“最后一公里”,既保障前置流程顺畅衔接、审批环节依法落实,更强化了文物保护的源头管理效能。

文物保护工程项目方面。引进文管员队伍以后,弥补了属地专业性不足的缺点,一方面在开展文物保护工程项目时,文管员熟悉在地文物状况及基层环境,能高效协调文物部门与乡镇需求。另一方面文管员具备基础文保专业知识,在项目前期踏勘、施工监管及验收环节提供关键性监督,确保修缮工艺符合规范,有效预防建设性破坏。同时文管员作为日常守护的“活档案”,能为工程提供持续的历史信息支持与后续养护跟踪。文管员队伍建设有效地破解了基层专业技术短板,彰显了基层治理智慧,夯实了文物保护责任制根基。

第四次全国文物普查工作方面。在第四次全国文物普查工作中,永嘉县采取了省古建院指导、乡镇(街道)具体负责开展四普工作的模式,通过与浙江省古建筑设计研究院战略合作,引进省级专家技术力量作指导,实际实施则由文管员负责四普外业采集和内业信息录入等工作,形成以省级专家指导县内青年骨干的普查队伍组建模式,实现以普查带动人才培养。该模式有效强化普查工作专业技术支撑,搭建文物工作系统性锻炼平台,以普查实战促进干部队伍成长,更好地保障普查工作质量和效率,为开展好文物普查工作提供强有力的人才保障。

永嘉文管员队伍建设的对比分析

永嘉乡镇文管员队伍具有成本低、易操作的优势,但存在人才系统培训体系缺失的弊端和人才后续发展渠道受限的问题。实施灵活性方面。永嘉县乡镇文管员方案立足县域基层治理实际,可在县域范围内灵活施行,将专业人才精准下沉乡镇,有效破解了乡镇文保力量薄弱、机构缺位的核心难题,创新性地实施“双重管理、专岗专用”机制,压实了乡镇属地责任,强化了文物部门的业务主导权,确保了队伍的稳定性和专业性,实现了文物安全“网格化”精细管理。系统性培训体系方面。永嘉县文管员队伍侧重在招聘环节扩大专业范畴,广泛吸纳文物保护相关专业人才,但与之配套的系统性、长效性培训提升体系尚未健全,制约着队伍综合业务能力的提升与履职效能的最大化。职业发展通道方面。乡镇层面缺乏专业的文保机构,因此永嘉县乡镇文管员只能与乡镇政府工作人员混编,缺乏专业发展的有利环境,同时,为确保定人定岗,其岗位调动需经文物主管部门审批,实质上形成“单向锁定”效应——县级文物部门为维持队伍专业性,往往限制文管员调离文物保护单位。配套的文物管理员考核机制虽强化了文物部门的业务主导权,但文物保护工作在乡镇考核体系中的权重尚未提高,这或将使文物管理员在乡镇内部的晋升竞争中处于不利位置。因此,统筹优化管理体制,畅通职业发展路径,完善考核激励机制,同步建立向县级文博机构晋升的垂直通道,才能建立稳定的基层文保队伍。

综上所述,永嘉县针对基层文物安全管理的困境,探索编制下沉、专岗专用、双重管理的基层文保队伍建设新路径,有效破解了属地管理责任虚化、专业力量薄弱、人才稳定性不足等长期性难题,实现了文物保护责任的网格化落实与源头治理能力质的提升。永嘉县的做法立足县域实际,显著优化了乡镇层面文物保护、考古前置、工程监管及文物普查等核心工作的效能,为文物资源丰富的区县、乡镇筑牢文物安全防线、压实“最后一公里”责任提供了参考。未来,需进一步完善针对乡镇文管员队伍的系统性培训体系与职业发展通道,推动该模式持续走深走实,为新时代文物事业高质量发展贡献基层智慧。

(作者单位:温州市文物考古研究所 浙江省文物鉴定站 浙江省文物考古研究所 永嘉县文化遗产保护传承中心)

本版责编:张 硕 陈尚宇 陈颖航

省域文物资源数字化保护管理能力建设实践

2025年10月20日,由陕西省文物局建设、中国文物信息咨询中心承建的“陕西省文物保护管理一体化平台”正式上线运行。该平台的上线标志着文物行政主管部门在数字化转型进程中迈出了关键一步,成为以数字化驱动文物治理体系和治理能力现代化建设的重要里程碑。

软件体系:构建灵活拓展的“2111+N”架构

一体化平台创新采用“2111+N”架构,即“2个门户、1张图、1个中台、1个库,支撑N个业务场景灵活拓展”,构建了可迭代、可扩展的技术底座。2个门户:包括面向陕西省文物系统内部的“陕西省文物保护管理一体化平台”,提供数字化协同工作能力;以及面向社会公众的“陕西省文化遗产公众服务平台”,提供数字化公共文化服务能力。1张图:即“陕西省文物地理信息系统”,面向各类应用提供文物空间信息服务和空间分析能力,提供基于GIS的文物保护管理能力。1个中台:由数据中台、应用中台和管理中台组成的能力共享底座,为上层应用提供标准化数据服务、可复用业务能力及统一运维管控能力,是保障一体化平台可持续迭代与发展的核心引擎。1个库:即“陕西省文物库”,涵盖基础数据库、专题数据库、档案数据库和业务数据库,构建完整的文物数据资源体系。

业务体系:打造高效协同的文物保护利用新范式

围绕文物保护、管理和利用三大核心职能,平台通过“业务数字化、数据业务化”双轮驱动,构建了三大数字化体系,有效打通文物保护、管理与利用三大业务领域。数字化保护管理体系:凝聚文物保护合力。平台对文物资源管理、资产管理、档案管理、行政审

近年来,全国重点文物保护单位安全防护工作迈上了新的台阶。在此背景下,为了提升文物建筑雷电防护能力,应对目前日益严峻的极端气候形势,东莞市可园博物馆组织实施了东莞可园防雷工程。工程于2025年5月全面启动,目前已经基本完工并通过初步验收。本文结合工程实践,对如何开展文物建筑防雷工程形成几点思考,供业内同仁参考。

风险意识加强加深

东莞可园位于广东省东莞市莞城街道,清道光三十年(1850)开始建设,历经十余年始建成,被誉为清末广东四大名园之一、岭南画派重要策源地、岭南文化重要承载地,于2001年被国务院公布为第五批全国重点文物保护单位。从自然气候看,东莞市作为多雷区,年平均雷暴日86.5天,夏季强对流天气非常活跃,雷电现象非常频繁和强烈。从雷电环境看,东莞可园坐落在莞城运河和东江河中间,临近可湖、东湖和西湖三个园林湖泊,周边多为历史文化街区,少有高楼大厦,其古建筑作为河边、湖边建筑物,处于相对空旷且电阻率较低的雷击高发区。从古建筑特征看,可园建筑多为砖木结构,最高建筑邀山阁高17.5米,一旦遭遇雷击,轻者造成文物建筑物物理性损害,重者将引发火灾事故。

前期筹备做实做牢

为了防范雷击风险、减少雷击事故发生,东莞市可园博物馆提出东莞可园防雷工程,并按照第一级防雷古建筑标准开展设计。确定工程内容为:为文物建筑安装接闪带、引下线、接地极等直击雷防护装置以及一套雷电峰值记录仪;为古建筑区配电系统和信号系统安装电涌保护器等防雷装置,防止闪电电涌沿线路侵入室内;在园林区建立一套雷电预警智慧防雷系统,全天候进行雷电数据记录和风险预警。2018年工程获得国家文物局批复确认列入广东省防雷项目实施计划,2022年工程设计方案获得广东省文物局批复同意。

根据设计方案,本工程概算较高,经过多方筹措资金,在上级主管部门的支持下,成功申请到国家文物保护单位资金,保障工程顺利实施。作为使用国家文物保护单位资金的全省重点文物保护单位的防雷工程,相关申报审核程序相对复杂,涉及文物主管部门、气象主管部门及第三方检测机构、财政局等。在设计方案已经获得国家文物局批复的基础上,工程管理团队根据中国气象局2020年发布的《中国气象局令》(第37号)依规向东莞市气象局申请对雷电防护装置设计进行核准,获得核准意见书后,将设计方案报送东莞市财政投资审核办公室进行工程预算造价审核,以竞争性磋商的方式

批、专项资金管理、项目管理等业务场景进行全面数字化,通过流程重构和数据共享,横向打破业务壁垒,纵向贯通层级阻隔,构建起覆盖全省的数字化协同工作体系。

创新性打造文物资源全生命周期闭环管理流程,构建起文物资源与资产、档案一体化联动管理机制;行政审批实现国家、省、市、县、文博单位五级全流程要素在线申报、办理;文物保护工程项目实现事前审批、事中事后监管全过程管理。

数字化公众服务体系:提升文化影响力。打造区域数字化公共文化服务集群。各级文博机构通过平台采集的数据,可借助“陕西省文化遗产公众服务平台”面向社会公众开放,实现文博数据“采集—发布—展示”一体化运作,完成数据从赋能管理向赋能文化传播的价值跃升。

公共服务平台集中展示省域文博资源、服务信息、展览咨询、教育活动信息,结合GIS导航,提供线上线下融合的一站式文化服务,改善公共文化服务体验。同时,依托互联网传播范围广、速度快的优势,缓解中小型文博机构数字化展示传播能力不足的困境,提升文化影响力。

数字化决策支撑体系:强化数据支撑能力。“陕西省文物保护管理可视化平台”基于效能数据可视化模型,从资源、投入、产出三个维度,通过全省全景总览、可移动文物、不可移动文物、革命文物、文物安全防控、文博机构六个视角,立体化呈现文物保护管理效能,为管理决策提供直观可视的数据支撑。

数据体系:充分释放文物数据价值

基于数据中台提供的数据全生命周期管理能力,实现数据“聚、存、管、用”一体化,激活文物数据要素潜能,释放数据价值。数字化转型是一场通过技术驱动思想变革的深刻革命。数字化只有进行时,没有完成时。下一步,中国文物信息咨询中心将与陕西省文物局持续深化一体化平台建设,筑牢数字化业务根基,提升保护管理效能,创新公共文化服务方式,丰富服务内容,增强服务能力;深挖数据要素价值,强化智能应用水平,全面开创文物保护利用的数字化新格局,为全面推进文物治理体系和治理能力现代化贡献陕西智慧。

【作者单位:陕西省文物局 中国文物信息咨询中心(国家文物局数据中心)】

郭泽阳



实施防雷工程后的东莞可园

完成施工单位采购。

系统管理细节务全

以制度化全流程管控把好工程质量关。工程实施前,结合文物建筑管理档案、文物技术保护员座谈以及设计团队精细勘察,详细了解并记录东莞可园气象资料、周边环境、雷击历史、土壤电阻率、内部设施情况,形成科学、精准的工程设计方案和施工图。工程实施中,管理团队以创新施工会议、施工日志、安全巡查管理制度达成全流程精细化管理。在施工会议层面,制定“每周例会与专项推进会并行制”。在施工日志层面,制定“业主日志、监理日志、施工日志并行制”。在安全巡查层面,制定“日常巡查、专项检查和节假日值班并行制”。

以工艺创新达成技术达标和文物保护的双轨并行。一方面严格执行《古建筑防雷工程技术规范》(GB 51017—2014)、《建筑物防雷装置检测技术规范》(GB/T 21431—2023)等相关技术标准;另一方面严格落实不改变文物原状和最小干预原则,通过创新施工工艺,达成始终遵循技术规范与文物保护并重的工作目标。创新接闪带支撑卡固定工艺:根据可园屋脊瓦垄的样式、尺寸、结构定制加工特异型支撑卡,不使用打孔钻钉,而是在支撑卡架与屋面瓦垄接触面用金属顶丝固定,同时增加了防松动的缓冲垫层。由于人工制作的瓦垄大小尺寸稍有差别,在支撑卡与瓦垄的空余处用抗裂砂浆再次填补固定,这样既达成每个支撑卡均能承受49N垂直拉力的技术规范要求,也避免顶丝钻入瓦垄或直接施力带来的伤害,同时防止热胀冷缩效应导致接闪带张力拉开瓦垄,降低了屋面雨水渗漏风险。创新引下线敷设工艺:沿青砖墙敷设引下线时,先在墙缝灰砂层处嵌入木楔作为基层,再将螺栓打入木楔以固定引下线保护管;在沿红砂岩柱敷设引下线时,根据柱子结构和尺寸定制黄铜抱箍,固定引下线保护管,避免膨胀螺栓直接打入青砖和红砂岩柱伤害建筑。敷设的所有引下线管,均油漆成与青砖墙或红砂岩柱相

据安全的同时,为统一管理和利用提供物理条件,从根本上解决数据存储分散、管理利用困难的问题。

统一管理提升数据资产质量。依托数据中台提供的数据标准管理、元数据管理、数据血缘管理等能力,构建清晰的数据资产账本,实现数据来源、内容、流向的可控可查,解决数据重复、标准不一、使用混乱等问题。

数据协同利用释放数据要素价值。通过数据共享构建协同工作体系,破除业务壁垒,层级阻隔;通过数据开放构建公共文化服务体系,增强文化传播力;通过数据分析构建决策支撑体系,改变经验决策模式,提升决策科学性。

经验总结

采用“统建共用”集约化建设模式。通过“省局统建、全省共用”与省政务信创云集中化部署,有效避免市、县两级重复建设与基础设施投入,节约了财政资金与运维成本。

构建“规划—建设—运营”协同机制。省文物局作为建设单位,负责统筹规划与协调推进;中国文物信息咨询中心作为承建单位,提供从设计到建设的全过程咨询服务,保障项目质量;陕西省文物交流中心作为运营单位,负责平台交付后的日常管理与运维,确保各阶段无缝衔接、持续运营。

强化“组织—资金—安全”三重保障。一是组织保障,省文物局将平台建设列为“一把手”工程,由局领导牵头,分管领导负责,牵头部门组织,各业务处室深度参与,形成内部合力。二是资金保障,项目总投资全部使用省级文物保护专项资金,保障资金到位效率。三是安全保障,平台按照信息安全等级保护第三级和商用密码应用安全性评估第三级标准设计建设,并已通过相关测评,全面满足国家信息安全合规要求。

数字化转型是一场通过技术驱动思想变革的深刻革命。数字化只有进行时,没有完成时。下一步,中国文物信息咨询中心将与陕西省文物局持续深化一体化平台建设,筑牢数字化业务根基,提升保护管理效能,创新公共文化服务方式,丰富服务内容,增强服务能力;深挖数据要素价值,强化智能应用水平,全面开创文物保护利用的数字化新格局,为全面推进文物治理体系和治理能力现代化贡献陕西智慧。

【作者单位:陕西省文物局 中国文物信息咨询中心(国家文物局数据中心)】

同的颜色,最大程度保护文物建筑原风貌。

以“样板先行、分区铺开”模式确保施工组织科学合理。选择可园门厅二层单体建筑做为施工技术样板,完成其雷电防护装置全部施工后,邀请气象防灾技术专家与古建筑文保专家进行现场踏勘与验收,获得专家认可且检测数据全面达标后,再全面铺开验证优化后的施工技术方

引入公众专业力量以建立多方协同管理机制。注重与行业主管部门、第三方专业监测机构、高等院校建立常态化、紧密的工作联系,从工程“封闭式管理”转向多元开放的协同管理机制。加强与气象主管部门的工作联系,邀请气象防灾技术专家把关防雷装置施工,所有接地装置隐蔽工程,必须经由专家确认后,方可回填掩埋;每片区设闪电带支撑卡安装,必须由专家现场使用仪器进行拉力检测,确保达标。加强与高等院校的工作联系,邀请华南理工大学古建筑保护专家把关文物建筑保护工作,在施工工艺、文物建筑施工防护、施工安全管理等方面进行专业指导,有力保障了防雷工程顺利、科学、有效推进。同时,还将可园防雷工程与文物建筑零星养护结合起来,利用施工高层脚手架,对全园区古建筑屋面、封檐板、翘角飞子等进行全面检查与养护,同步加强古建筑文物保护。

预防保护要求前求远

以防雷工程为契机做好文物建筑预防性保护,在持续监测的基础上开展主动、系统的文物建筑安全管理工作。工程在园林区设置雷电预警智慧防雷系统,预警平台设在24小时监控中心,专人专岗全天候监控系统运行及风险预警,构建出“物防+技防+智防”的综合性雷击防御体系。同时,制定雷击风险预警专项应急预案,变“被动承受”为“主动规避”,将对文物建筑和游客的保护动作大幅提前至雷击发生之前,弥补了传统手段在应对瞬时气象灾害上的短板,是对古建筑预防性保护内涵的重要拓展和典型示范。

“文物工程与文物管理并重”是东莞可园文保工作长期贯彻落实的指导思想。未来,博物馆将继续扎实落实各项保护措施,让预防性文物保护全面融入日常管理,围绕东莞可园作为清末广东四大名园、岭南画派重要策源地的核心定位,进一步“让文物活起来”,打造出一处集遗产保护、学术研究、公共教育、文化传承于一体的岭南文化新高地。

(作者单位:东莞市可园博物馆)