

附件：1018

呼伦贝尔博物院

“十四五”发展规划（2021—2025）

（修订）

2023年5月

规划编修组：

组 长：包海明

顾 问：白劲松

副组长：赵龙江

闫军业

成 员：于冰 敖举荣 陈曦 伊桑 哈达 赵玉霞

洪萍 殷焕良 陈桂婷

执 笔：赵龙江 于冰 敖翔

校 对：白南丁 李赛罕

目录

- 一、编制依据.....1
- 二、现状概述.....2
 - （一）机构设置及沿革.....2
 - 1. 机构沿革.....2
 - 2. 机构设置.....6
 - （二）基础设施情况.....8
 - （三）人力资源情况.....9
 - （四）文博业务情况.....10
 - 1. 陈列展览.....10
 - 2. 社会教育和社会服务.....11
 - 3. 文物保护与藏品保管.....12
 - 4. 文物考古与历史研究.....13
 - 5. 对外交流与业务合作.....13
 - 6. 文创研发和精品打造.....14
- 三、“十四五”文博事业面临的历史机遇与挑战..... 15
 - （一）发展形势..... 15
 - 1. 群众不断提升的客观需求，对文博事业提出新要求..... 15
 - 2. 文旅融合发展的现实需求，对文博事业提出新课题..... 15
 - 3. 文博行业接连的政策利好，为事业发展带来新机遇..... 16
 - （二）发展条件..... 17
 - 1. 别具一格的地方特色..... 17
 - 2. 高标配置的机构规格..... 17
 - 3. 初具规模的基础设施..... 18
 - 4. 扎实牢固的事业基础..... 18
 - 5. 上下统一的思想认识..... 19
 - （三）面临的挑战..... 20
 - 1. 双重模式下的高效运转..... 20
 - 2. 人力资源结构的持续优化..... 20
 - 3. 基本展工程的高质量完成..... 21
 - 4. 文保典藏手段的大幅提升..... 21
 - 5. 社会教育亟需创建品牌..... 21
 - 6. 研究工作未成体系..... 22
 - 7. 文创研发亟需打开局面..... 22
 - 8. 管理工作有待加强提升..... 22
- 四、“十四五”发展目标及任务..... 23

（一）指导思想	23
（二）总体目标任务	24
（三）实施措施	25
1. 高质量完成各类展陈	25
2. 加强藏品管理与文物保护	25
3. 以展陈为依托，积极拓展社会教育功能	26
4. 以队伍建设为重点，加强文物考古工作	27
5. 以人才为基础，推动研究型博物馆建设	28
6. 突出文博特色，推进文创产品研发	29
7. 增强公众服务意识，推进公共文化服务建设	29
8. 优化传播服务，加强对外宣传工作	30
五、“十四五”发展规划实施保障措施	32
（一）思想保障	32
（二）制度保障	32
（三）人才保障	33
（四）经费保障	34
六、“十四五”发展规划的实施	35

一、编制依据

（一）全国人民代表大会常务委员会《中华人民共和国文物保护法》（2017 修正）

（二）中华人民共和国国务院《博物馆条例》

（三）全国文物工作会议《习近平总书记关于博物馆工作的重要指示》

（四）国务院办公厅《“十四五”文化发展规划》

（五）国家文物局《国家文物事业发展“十三五”规划》

（六）联合国教科文组织《关于保护和加强博物馆与收藏及其多样性和社会作用的建议书》

（七）国务院办公厅转发《关于推动文化文物单位文化创意产品开发若干意见》

（八）国家文物局《博物馆事业中长期发展规划纲要（2011-2020 年）》

（九）内蒙古自治区文化和旅游厅、自治区文物局联合印发实施《内蒙古自治区文物事业第“十四五”发展规划》（2021 年 12 月 28 日）

本规划依据以上条例和文件编制，规划期为 2021-2025 年。

二、现状概述

呼伦贝尔博物院为呼伦贝尔市文化旅游广电局（呼伦贝尔市文物局）所属的正处级公益一类事业单位，国家二级博物馆，是集管理、研究、保护为一体的地级综合性博物馆，为自治区重点特色博物馆之一，现有馆藏文物及标本万余件。

2012 年获国家文物局颁布的全国文物工作先进集体称号；2013 年 11 月被内蒙古宣传部、内蒙古社会科学联合会公布为内蒙古自治区第二批社会科学普及基地；2015 年获内蒙古自治区人力资源与保障厅、内蒙古自治区文化厅、内蒙古自治区文物局、内蒙古自治区公务员局联合颁布的“2013--2015 年”文物保护工作先进集体称号；2016 年获内蒙古自治区人力资源与保障厅、内蒙古文化厅、内蒙古文物局、内蒙古公务员局颁发的“第一次全国可移动文物普查先进集体”称号。2018 年教育部公布为第二批全国中小学生研学基地；内蒙古科技厅公布为自治区级科技示范基地。

（一）机构设置及沿革

1、机构沿革

（1）呼伦贝尔民族博物院

1978 年成立呼伦贝尔盟文物管理站。

1998 年 7 月 30 日，根据呼伦贝尔盟机构编制委员会《关于呼伦贝尔盟民族博物馆呼伦贝尔盟文物管理委员会办公室机构设置、职责任务、人员编制和经费来源的通知》（呼机编字[1998]13 号），合并原呼伦贝尔盟展览馆和呼伦贝尔盟文物管理站，新组建呼伦贝尔盟民族博物馆，呼伦贝尔盟文物管理委员会办公室，实行一个机构，两块牌子的体制，为隶属于呼伦贝尔盟文化体育广播电视局的正科级事业单位。

2002 年 7 月 26 日，根据呼伦贝尔市机构编制委员会办公室《关于呼伦贝尔市民族博物馆更名的通知》（呼机编办发[2002]43 号）决定，呼伦贝尔市民族博物馆更名为呼伦贝尔民族博物馆。

2010 年 8 月 25 日，根据呼伦贝尔市机构编制委员会《关于呼伦贝尔民族博物馆更名为呼伦贝尔民族博物院的通知》（呼机编办发[2010]41 号），将呼伦贝尔民族博物馆更名为呼伦贝尔民族博物院。

2015 年 12 月 31 日，根据呼伦贝尔市机构编制委员会办公室《关于呼伦贝尔民族博物院机构设置、职责任务、人员编制和经费形式的通知》（呼机编办发[2015]332 号）呼伦贝尔民族博物院（挂中国社会科学院考古研究所呼伦贝尔考古工作队牌子）

为隶属于呼伦贝尔市文化新闻出版广电局的相当于正科级的事业单位。撤销呼伦贝尔市文物管理委员会办公室牌子。

（2）内蒙古蒙古族源博物馆

2013年3月21日，内蒙古自治区机构编制委员会下发《关于成立内蒙古蒙古族源博物馆的通知》（内机编发[2013]42号），同意成立内蒙古蒙古族源博物馆，为呼伦贝尔市管理的相当于正处级事业单位。核定处级领导职数3名（1正，2副），所需编制由呼伦贝尔市自行调剂解决。

2014年12月25日，根据呼伦贝尔市机构编制委员会《关于成立内蒙古蒙古族源博物馆的通知》（呼机编发[2014]57号），成立内蒙古蒙古族源博物馆，为隶属于呼伦贝尔市政府相当于正处级的事业单位。

（3）历史博物馆

2013年7月8日，根据《内蒙古自治区文物局关于呼伦贝尔历史博物馆建设项目的批复》（内文物发[2013]216号），同意筹建呼伦贝尔历史博物馆。

2013年7月9日，根据呼伦贝尔市人民政府《研究呼伦贝尔历史博物馆建设及市政府旧楼改造等事宜》会议纪要，同意建设呼伦贝尔历史博物馆。

（4）呼伦贝尔蒙古族源研究中心

2012年6月4日，呼伦贝尔市机构编制委员会下发《关于调整呼伦贝尔民族历史文化研究院隶属关系的通知》（呼机编发[2012]16号），决定将呼伦贝尔民族历史文化研究院由呼伦贝尔学院内设机构调整为隶属于呼伦贝尔市文化局相当于正科级的事业单位。

2018年1月23日，呼伦贝尔市机构编制委员会下发《关于调整设立呼伦贝尔蒙古族源科研中心的通知》（呼机编办发[2018]14号），将呼伦贝尔民族历史文化研究院更名为呼伦贝尔蒙古族源科研中心（挂呼伦贝尔北方少数民族历史科研中心牌子）。

（5）自然博物馆

2019年5月5日，根据呼伦贝尔市人民政府专题会议纪要（[2019]24号），决定由市民族博物院负责自然博物馆的后续运营和管理。

（6）文博事业单位改革

2020年12月30日，根据呼伦贝尔市机构编制委员会《关于市文旅广局深化事业单位改革试点工作实施方案的批复》（呼机编发[2020]118号）精神，内蒙古蒙古族源博物馆、呼伦贝尔民族博物院（呼伦贝尔市文物管理委员会办公室、中国社会科学院考古研究所呼伦贝尔考古工作队）、呼伦贝尔市蒙古族源科研

中心（呼伦贝尔北方少数民族历史研究中心）合并为呼伦贝尔博物院。

2021年2月25日，根据《关于印发呼伦贝尔博物院机构设置、职能配置和人员编制规定》的通知（呼机编办发[2021]34号）。呼伦贝尔博物院为呼伦贝尔市文化旅游广电局（挂呼伦贝尔市文物局牌子）所属的公益一类事业单位，机构规格相当于正处级。呼伦贝尔博物院设6个内设机构，均为正科级，分别是办公室、人事部、规划发展部、对外交流部、文物保护部（文物考古所）、典藏部；呼伦贝尔博物院设4个正科级分支机构，分别是内蒙古蒙古族源博物馆、呼伦贝尔民族博物馆、呼伦贝尔自然博物馆、呼伦贝尔历史博物馆。

2022年5月30日，根据《关于调整呼伦贝尔市文化旅游广电局部分事业单位机构设置和人员编制的通知》（呼机编办发[2022]22号）增设呼伦贝尔博物院内设机构文物考古部。

2、机构设置

根据呼伦贝尔市机构编制委员会《关于印发〈呼伦贝尔博物院机构设置、职能配置和人员编制规定〉的通知》（呼机编办发[2021]34号）《关于印发〈呼伦贝尔市加强文物保护和考古工作机构编制保障实施方案〉的通知》（呼机编办发[2022]5号）和《关

于调整呼伦贝尔市文化旅游广电局所属部分事业单位机构设置和人员编制的通知》(呼机编发[2022]22号),呼伦贝尔博物院设7个正科级内设机构和4个正科级分支机构。

内设机构:

(1) 办公室。负责单位日常运转和综合协调工作;承担综合性文稿起草、文件运转、安全保密、财务、会务、后勤保障等政务事务性工作。

(2) 人事部。承担干部人事、机构编制、队伍建设、离退休人员管理服务等工作。

(3) 规划发展部。参与拟订全市博物馆事业发展规划、计划;负责制定展览计划;承担展览陈列的策划、实施等相关工作;承担文创产品的设计、研发、成果转化等工作。

(4) 对外交流部。承担馆际间交流与合作工作;承担对外文物交流等工作;组织开展公益性社会教育活动;承担志愿者招募、培训、管理等工作;承担对外宣传及媒体平台应用工作。

(5) 文物保护部。承担全市范围内的文物考古调查和抢救性发掘等事务性工作;承担全市范围内各类文物的检测、修复、预防性保护、研究工作。

(6) 典藏部。承担文物征集、鉴定等工作;承担统筹各分支机构的藏品保管工作;承担院藏图书、业务资料的收集管理工作。

(7) 文物考古部。承担全市范围内的文物考古调查和抢救性发掘等事务性工作。

分支机构:

(1) 内蒙古蒙古族源博物馆

(2) 呼伦贝尔民族博物馆

(3) 呼伦贝尔自然博物馆

(4) 呼伦贝尔历史博物馆

分支机构主职责是承担北方草原文化、游牧民族历史，呼伦贝尔历史文化研究、民族民俗文化研究等工作；承担馆藏文物的征集、整理、保护、研究等工作；承担博物馆免费开放、参观接待、社会教育、社教服务、展厅日常维护、展览设备管理、安全保卫等工作。

(二) 基础设施情况

院属各馆选址或在城市中心位置，或在景色宜人的自然保护区、文化园之内，促进文旅融合发展条件优越。各场馆累计占地面积 12.92 万平方米，建筑面积 8.91 万平方米，展厅面积 3.03 万平方米，其中：内蒙古蒙古族源博物馆占地面积 3 万余平方米，建筑面积 1.28 万平方米，展厅面积 0.5 万平方米。呼伦贝尔民族博物馆占地面积 1.89 万平方米，建筑面积 1.25 万平方米，展

厅面积 0.78 万平方米；呼伦贝尔自然博物馆占地面积 1.34 万平方米，建筑面积 1.67 万平方米，展厅面积 0.7 万平方米。呼伦贝尔历史博物馆占地面积 4.67 万平方米，建筑面积 3.8 万平方米，展厅面积 1.05 万平方米。呼伦贝尔蒙古族源研究中心占地面积 2.02 万平方米，建筑面积 0.91 万平方米。

（三）人力资源情况

据 2022 年年末在职职工数据，呼伦贝尔博物院在编人员 49 名。其中：

男职工 21 人、女职工 28 人，分别占在编人员的 43%和 57%；

汉族 22 人，少数民族 27 人，分别占在编人员的 45%和 55%；

50 岁以上 17 人，占 35%，41 岁-50 岁 11 人，占 22%，31 岁-40 岁 15 人，占 31%，30 岁及以下 6 人，占 12%；

研究生学历 10 人，占 20%，大学学历 27 人，占 56%，大专学历 10 人，占 20%，中专以下学历 2 人，占 4%；

硕士学位 6 人，占 12%，学士学位 12 人，占 24%；

具有博物馆学、历史学、考古学、文物保护修复等相关专业 20 人，占 40%。

正高职称 5 人，占 10%，副高职称 12 人，占 24%，中级 14 人，占 29%，初级 6 人，占 12%。

人员结构中年龄结构偏大，41 岁以上占 57%。按学历来看，大学以上学历占 76%，但其中一多半人无学位，具有学士以上学历的只占 36%。具有相关专业学历的人员比例偏低，只占 40%。

（四）文博业务情况

1、陈列展览

2019 年，民族博物院在日本长崎孔子庙博物馆举办“多彩草原—呼伦贝尔民俗展”。2021 年在韩国国立扶余博物馆、汉城百济博物馆展出“交融·魅力—北魏鲜卑拓跋部的历史足迹展”。2017-2019 年接待 9 次外省博物馆来我市进行专题展览。“筑梦：辉煌与永恒—中华体育文物暨冰雪运动特展”，2020 年被列为国家文物局“弘扬传统文化、培育社会主义核心价值观”重点推介展览。原创展览“五彩呼伦贝尔——鄂伦春、鄂温克、达斡尔三少数民族民俗展”、“蒙古族文物精品展”，走进贵州、广西、海南、云南、泉州、广州、湖北、宁夏、陕西、甘肃、新疆、青海等近三十家兄弟博物馆。在区外 13 个博物馆展出了“融合之路—拓跋鲜卑的迁徙历程”、“草原丝路—五彩呼伦贝尔”、“散落在草原上的珍珠—蒙古族文物精品展”等三个专题展。2022 年“红色足迹—呼伦贝尔革命文物展”荣获自治区文物局、自治区博物馆学会联合颁发的全区博物馆陈列展览精品奖。民族馆内设有“印

象草原—相约呼伦贝尔”和“守望祖国北疆，共绘多彩呼伦贝尔”基本展。历史博物馆设有 8 个常规展厅和 1 个临展厅，2022 年 6 月试开馆运行。临展厅布有“呼伦贝尔冰雪之约——呼伦贝尔冰雪文化主题展”，并正在筹划“辉煌十年——呼伦贝尔十八大以来成就专题展”。自然博物馆正在编撰整体布展改造提升大纲和方案设计。内蒙古蒙古族源博物馆布展大纲正在修改调整。

2、社会教育和社会服务

社会教育活动开展得有声有色。围绕一系列专题陈列展览，针对不同观众群体，推出了历史文化、非遗文化、传统节庆文化、民族特色文化等具有呼伦贝尔特色的馆内专题文化教育活动，同展览讲解、专题讲座、特色展演、互动实践、趣味游戏等活动内容有机融合，以多元化的教育模式带给观众全方位的参观学习体验，成为了为城市提供多元化公共文化服务的一张名片。近三年，共举办社教活动近 50 余场，参与人数近 2000 人次。

社会文化影响力显著提高。2021 年至今，参观超 30 万人次，取得良好的社会与文化效益，获得社会广泛赞誉。针对未成年人提供讲解接待方案，并充分利用媒体、网络和其它介质，加强宣传推广工作。通过展览内容与设计、文保和安保措施、文创产品、社教活动、文化品牌和公益活动等多方位宣传推广，使人们走进

博物馆，初步建立数字博物馆，达到影响人们生活、显著提高社会文化影响力的目的。

原呼伦贝尔民族博物院 2017-2019 年每年接待观众约 16 万人次，每年完成千次讲解任务。2020 年以来，受疫情影响，平均每年参观约 4 万人次。累计开展了 35 次社教活动(包括创城)，并对博物馆志愿者进行相应培训。历史博物馆 2022 年 6 月开馆以来，社教部已向社会各界提供了 200 多场免费讲解，接待观众近 10 万人，开展了 14 场次的线上线下主题社教活动，开发 12 门“博物空间”社教课程，包括 4 套互动软件。

3、文物保护与藏品保管

院藏文物 1.5 万余件(套)，其中，上等级文物 396 件(套)。实行主分馆制，在各馆设立保管部室，相关保管人员负责本馆文物藏品的日常管理，年末将新增文物数报院典藏部。近三年修复文物共计 171 件(套)。

文物保护、修复与考古设备配备逐渐完善。现有文物保护相关设备 160 余类，其中，贵精仪器有超景深三维视频显微系统、全自动羊毛细度仪、扫描电镜、偏光级显微镜、工作站等；便携式检测设备有手持式 X 荧光光谱仪、皮毛水分检测仪、无水酸碱度检测仪、温湿度仪、甲醛检测仪等；实验室基础设备有金属整

形修复仪、文物清洗水槽、金属陶瓷修复工作台、冷藏柜、烘干装置等；修复工具包括：木制工具套装、雕刻刀套装、毛刷套装、刮刀及镊子等。

4、文物考古与历史研究

考古与历史文化研究取得新成果。近些年，借助国家社科基金重大委托项目——“蒙古族源与元朝帝陵综合研究”项目，开展富有成效的考古研究工作。陈巴尔虎旗完工独木棺发掘、石板墓发掘及相关考古学文化研究取得阶段性成果，后续研究在有序开展。同时，坚持开展学术研究，出版有《鄂伦春、鄂温克、达斡尔、俄罗斯四少数民族民俗文物》，《呼伦贝尔民族文物考古研究》已出版三辑，《呼伦贝尔民族文物考古大系》系列丛书已出版新巴尔虎左旗、陈巴尔虎旗卷等7册，出版《中国古代北方民族史》10卷。《蒙古族源与元朝帝陵综合研究》已出版二辑。

5、对外交流与业务合作

国际国内业务合作交流日益宽泛。与蒙古国东方省乌兰巴托市博物馆、蒙古国国立大学人文学院、日本国长崎孔子庙·中国历史博物馆、与英国剑桥大学考古学与人类学博物馆、韩国国立扶余博物馆、韩国汉城百济博物馆等国外文博开展展览、图片

资料、考古、历史文化等多种形式的交流合作，取得良好文化效益。中国社会科学院考古研究所、内蒙古考古研究所、吉林大学等高校与科研单位设有研究基地。与故宫博物院、河南洛阳博物馆等文博单位建立长期合作关系，联合举办特色专题展览。

6、文创研发和精品打造

文创研发得到重视。呼伦贝尔博物院依托本地区的民族性和历史发展，积极增进文创设计、交流，积极挖掘藏品内涵，推进文化创意产品开发，结合各项临展引进民族饰品类、民族生产生活类、日常生活消费品类、收藏纪念品类等十几种文创产品。在争取上级政策支撑和资金扶持的同时，积极发挥文创人员的主动性与创造性，构建中小学生学习博物馆学习的长效机制，开发符合青少年群体特点和教育需求的文化创意产品。继续与相关文化创意设计机构、高等院校、职业学校等开展合作，提升文化创意产品设计开发水平。配合优秀文化遗产进乡村、进社区、进校园、进军营、进企业，加强文化创意产品开发和推广。

三、“十四五”文博事业面临的历史机遇与挑战

（一）发展形势

1、群众不断提升的客观需求，对文博事业提出新要求

随着我国经济、社会、文化的不断发展，人民群众对文化生活的需求也在不断提高。习近平总书记在党的十九大报告中明确指出：“中国特色社会主义进入新时代，我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾”。这里指的矛盾也包括文化领域供需不平衡不充分的矛盾。以文博行业为例，公众对博物馆的参观不再停留于传统的单纯观赏层面，而是逐渐转变为对文物的鉴赏，甚至是探究文物背后历史文化实事的深层次需求。除了对博物馆固有功能的需求外，绝大多数参观者兼有游客角色，客观上要求博物馆提供更好的参观环境和更多的旅游功能。因此，如何规建和管理好一座兼顾多种功能的复合型现代化博物馆是新时代对文博事业提出的新要求。

2、文旅融合发展的现实需求，对文博事业提出新课题

虽然文旅融合发展不是一个崭新的命题，但深入挖掘特色

文化内涵和潜力，积极谋划和推进文旅融合发展是时代赋予文博事业的新课题。文博行业积极参与发展事业是文旅融合题中应有之义，有着义不容辞的责任和义务。然而，从现代游客对博物馆的各种新需求角度来看，博物馆正从单纯的展览展示空间升级为公共文化消费空间，承担着在商业化的社会环境中为公众营造创意生活的使命。作为地级博物馆，如何把握公益性博物馆定位与文创产品开发的关系，如何处理文创开发知识产权问题，如何兼顾基本展览与展览进校园进景区工作等一系列问题是摆在文博人面前的新课题。需要我们在实践中不断总结经验，寻求解决的方式方法，以便更好地促进文博行业的文旅融合发展。

3、文博行业接连的政策利好，为事业发展带来新机遇

党的十八大以来，习近平总书记多次就文物保护利用和考古工作作出重要论述和重要指示批示，为文物考古谋划工作提供了根本遵循。国家文物领域规划上升为国家级专项规划。中央、国家有关部委局《关于推进博物馆改革发展的指导意见》、《公共文化领域中央与地方财政事权和支出责任划分改革方案》、《“十四五”文物保护标准立项指南》等重大利好政策措施已发布实施，为文博事业绘制了明晰可行的发展蓝图。呼伦贝尔地处边疆，幅员辽阔。中国历史上，呼伦贝尔草原是“闹市”，大兴安岭是“幽

静的后院”，有着发展特色文博事业的天然优势。全国文博事业新发展格局，为呼伦贝尔考古融入全国文博事业发展整体布局，提供了历史机遇，对谋划高起点、高质量的文博事业提供了政策保障和营造了宽松环境。

（二）发展条件

1、别具一格的地方特色。

首先是位处蒙古高原东北部、连接中国东北与蒙古高原、外贝加尔等多个地理单元接合部的特殊地理位置和集森林、草原和平原一身的地貌特征，成就了呼伦贝尔在中国历史上所扮演的幽静“后院”与“闹市”的独特地位。其次，从旧石器时代到近现代丰富的古迹遗存是弥补文献记载缺憾的宝贵研究资料，是进行边疆考古，研究古代北方民族文化的宝地。再者，在抵御外敌，戍边卫国的历史长河中形成的多民族多文化共存发展的呼伦贝尔人文底色与其厚重的历史交相辉映，成为呼伦贝尔别具一格的地方人文特色，是呼伦贝尔文博事业长足发展的基础所在。

2、高标配置的机构规格。

正处级的机构规格，是呼伦贝尔文博人通过几代人的不懈努力争取到的成就，也是对文博人付出的最大肯定。高规格配置对于呼伦贝尔文博人而言，是压力也是动力。高规格，配有更多

编制和指数，能够引来更多亟需人才。人才是事业发展的关键要素之一，是推动事业发展的基本动力。高配置，也代表着呼伦贝尔博物院发展被提到更高层次的议事日程，谋划的平台和视野将变得更宽大宽阔。（体制机制上的优势）

3、初具规模的基础设施。

通过合理的整合和持续投入，呼伦贝尔博物院基础设施设备日臻完善，软硬件条件已经能够较好地满足业务开展的多方面需要。优越的地理位置、优美的环境以及足够大的展厅和社教场地，不但能够满足博物馆基本业务的发展需要，还兼备推进文旅融合发展的良好基础条件。业务所需专业设备器材得到陆续充实。超景深三维视频显微系统、X射线荧光光谱仪、智能文物制氮调湿机、高像素数字采集系统等专业设备器材将显著改善文物保护与考古业务条件，制约业务开展水平的基础设施瓶颈问题得到有效解决。

4、扎实牢固的事业基础。

经过几代文博人的持续努力，呼伦贝尔古代史尤其是中古之前的古代史基于考古研究建构较为清晰的脉络，为呼伦贝尔各博物馆提供了有据可查的陈列展览依据，很好地支撑了博物馆布展开放和呼伦贝尔历史文化研究工作的开展。米文平发现的嘎仙洞石刻祝文，开启了呼伦贝尔拓跋鲜卑源研究的新篇章，极大地

提升了呼伦贝尔在中国古代史研究中的地位和知名度。程道宏、赵越等基于考古文献资料较系统地梳理了呼伦贝尔历史脉络，使呼伦贝尔地方史在时间轴上更趋完整，内容上更加丰富。孟松林、白劲松等依托国家社会科学重大委托项目，为呼伦贝尔古代史研究注入了新的动力。文物考古、陈列展览、社会教育、历史研究、人才队伍建设均取得长足发展。

5、上下统一的思想认识。

博物馆建设是精神文明建设的重要组成部分，意识形态的主要阵地，是文物事业的载体，是文物保护和文物利用的基础，是社会公众参观学习和研究场所，也是一个地区政治、经济、文化的窗口。文物工作从上到下，已摆到党委、政府的重要议事日程。自治区党委、政府把文物工作摆在突出位置，形成“党委领导、政府负责、部门协调、社会参与”的文物保护机制，将文物保护与安全工作纳入盟市党政领导班子年度绩效考核评价体系。加强顶层设计和规划部署，制定出台一系列文件规划，使“坚持保护第一”“保护文物也是政绩”“让文物活起来”等理念深入人心，形成全党全社会守护历史文脉、传承中华文明的强大合力。只有统一思想行动，集体的优势才能彰显，才能汇集为干事创业的磅礴力量。

（三）面临的挑战

1、双重模式下的高效运转

整合后的博物院机构，实际上是在分级制、事业部制双重管理体制下运行。如何在院馆双重模式下更好地进行统分结合、高效运转，以达到整合资源、提高效率的改革初衷。文物典藏、展览陈列、社会教育、文博文创等业务，都涉及此类问题。既要调动业务馆的工作积极性和自主运转，也要考虑博物院统一调度资源、共享资源、节约资源的作用，要处理好二者的关系，需要坚持系统观念，从职能职责设置这一根本点出发，在日常运转中不断总结工作的得与失，动态审视职能职责设置的科学性、合理性与可操作性，必要时进行合理的调整，以促进全院工作协调、高效运作。

2、人力资源结构的持续优化

现有在职职工人力资源结构上存在平均年龄偏大，学位学历比例偏低，专技人员非相关专业比例偏高，研究型人才不足，考古、文物征集、修复关键性人才空缺等诸多问题，某种程度上成为制约事业发展的瓶颈。重点是需要以后的考录、引进人才过程中不断引进专业型、高学历人才，逐渐优化结构，促进事业发展。

3、基本展工程的高质量完成

院属历史馆基本展、民族馆前楼以及自然馆改造升级等工程投入大、任务重、时间紧，完成开馆目标压力大。基本展布展既要按历史脉络展示呼伦贝尔出土的主要文物藏品，还要充分体现民族交流交往交融的大格局，因而，梳理逻辑思路，提升站位高度，总体把握方向的难度加大。同时，在控制总体投入的前提下，尽量采用博物馆现代展示手段，满足参观者需求也是一项新的挑战。

4、文保典藏手段的大幅提升

目前，呼伦贝尔博物院藏品管理总体水平不高，藏品总账还未建立，藏品管理信息化程度不高，藏品保管距离规定要求有一定差距。无文物鉴定资质的专家，文物鉴定时效性较差，对有计划、有针对性地开展文物征集工作影响较大。

5、社会教育亟需创建品牌

社教活动缺少精品，创建社教品牌少，没有形成充分体现地方、地域特点的特色效应。志愿者规模和层次有待进一步扩大和提高，在加强博物馆社会教育功能方面需要持续发力。

6、研究工作未成体系

院藏文物、考古与地方历史文化研究氛围不浓，未形成与丰富的地方历史文化资源相匹配的完整体系和活跃程度，对展览的支持支撑不足。职称评审做出不唯学历、不唯资历、不唯论文、不唯奖项的调整后，对论文不再有硬性规定，这对开展深入研究、发表研究论文有一定的影响。如果从单位角度，不再给予一定的任务压力，研究氛围将会更加平淡。

7、文创研发亟需打开局面

文博类文创产品设计、制作及成果转化开发仍处于起步阶段，各博物馆在提炼核心文化内涵方面，还有待从种类研发上、体制上、运营方式上进行深入研究和推进，尽快研究出一批基于藏品文物的文博文创产品，助力文旅融合发展。文创研发、销售、受益各环节的衔接，面临着一定的制度、体制障碍，需要认真、细致地研究解决。

8、管理工作有待加强提升

党建、业务、政务等各类制度不够健全，在以党建引领整体业务工作方面，研究不深，效果不明显。公文运转、信息采编、后勤服务、档案管理等日常保障性工作制度化、规范化、信息化程度不高，有待进一步加强。

四、“十四五”发展目标及任务

博物馆是征集、典藏、陈列和研究代表自然和人类文化遗产的实物的场所，是对有科学性、历史性或者艺术价值的物品进行分类，为公众提供知识、教育和欣赏的文化教育机构。呼伦贝尔博物院是呼伦贝尔市规模最大的综合性博物馆，承担着馆藏文物的征集、整理、保护、展陈、研究、免费开放、参观接待、社教服务以及北方草原文化、游牧民族历史、呼伦贝尔历史文化研究、民族民俗文化研究等职责。

“十四五”时期是全力推进全面建成小康社会进程，全面实现二〇三五年远景目标的关键五年。谋划好呼伦贝尔博物院未来五年发展目标，制定切合实际、切实可靠的“十四五”发展规划，对于有效促进呼伦贝尔文博事业全面、高质量发展具有重要指导意义。

（一）指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，高举中国特色社会主义伟大旗帜，全面贯彻党的十九大和十九届中央全会精神，全面落实习近平总书记对内蒙古重要讲话重要指示批示精神和关于文物工作的重要论述精神，融会贯通自治区党委十

届十三次全会精神，按照自治区“十四五”文化和旅游融合发展规划的通知要求，坚持“保护为主、抢救第一、合理利用、加强管理”的工作方针，紧紧围绕市委、市政府“一个主题、两个阶段奋斗目标、九项重大任务”核心内容，按照我市“两个屏障”“两个基地”和“一个桥头堡”发展战略定位，深化文化和旅游融合发展，贯彻新发展理念，以文物保护利用改革为主线，以文博事业全方位高质量发展为主题，以强化文物科技创新和人才队伍建设为动力，立足呼伦贝尔的历史文化优势，全面加强文物保护、收藏、展陈、研究利用，深化对中华文明的认知，提升中华文化影响力，走出一条符合我市的文物保护利用之路，为坚定文化自信、提升民生福祉，提供坚实有力的基础支撑。

（二）总体目标任务

以建设国家一级博物馆为目标，坚持“现代化、社会化、国际化”的发展思路，秉持“开放、创新、绿色、共享”的发展理念，坚持社会主义先进文化前进方向，坚持边疆民族政策，遵循“贴近生活、贴近群众”的工作原则，积极推进博物馆智慧化、数字化建设和高素质人才队伍建设，努力创新博物馆展陈、教育、研究、传播的内容、形式和手段，切实提高博物馆公共文化服务水平，更好地满足人民群众的精神文化需求，走出一条具有呼伦贝尔地域特色的新时代文博发展之路。

（三）实施措施

1、高质量完成各类展陈

成立基本展推进小组，组织全院业务骨干，优化展览选题，深化展览设计，探索展览内容的多学科、多领域融合，细化展览的层次性。规划期内，全力推进完成民族馆前楼接管、建筑维修、基本陈列升级改造；推进完成历史馆基本展和自然馆改造升级工程。加强馆藏资源和地域特色文化资源的研究，做好原创展览策划，策划举办冰雪展、铸牢中华民族共同体专题展、党的十八大以来呼伦贝尔市成就展等形式多样的主题展览，全面提升展览品质。坚持精品特色展览“请进来、走出去”，同相关省市博物馆紧密合作，积极开展联合办展、巡回展览、流动展览、网上展示，提高藏品展示利用水平，促进馆际交流合作。

2、加强藏品管理与文物保护

加强文物保护与修复工作。制订实施等级濒危、材质脆弱藏品保护修复计划；强化预防性保护，提升藏品保存环境监测、微环境控制、分析检测等能力；完善安防、消防制度建设和设施配备。完善优化征藏规程，积极征集公众无偿捐赠藏品。强化党史、新中国史、改革开放史、社会主义发展史相关藏品征集，注

重征集旧城改造、城乡建设等反映经济社会发展变迁物证，丰富非物质文化遗产、本土艺术品等专题收藏。加快推进藏品数字化、信息化工程。推进藏品档案信息化、标准化建设。设立馆藏文物总账，开发藏品档案信息系统，完成总账分账账目信息化管理。健全藏品登录机制，逐步实现藏品电子标识。完成全部馆藏藏品的高精度二维数据采集与登录，完成不少于 600 件文物的三维数据采集与运用。优化藏品检索系统，为场馆建设、布展与开展研究提供档案、文献资料查询服务，实现资源共享。

3、以展陈为依托，积极拓展社会教育功能

发挥好博物馆作为意识形态主要阵地的作用。博物馆是弘扬先进文化、传递正能量、给社会公众提供精神产品的重要文化阵地。结合院属各馆的布展及改造工程，在基本陈列、专题陈列和临时陈列中都要鲜明地体现社会主义核心价值观，体现铸牢中华民族共同体意识，讲好北方各民族交流交往交融的历史故事，教育各民族团结奋斗，和谐共处，为维护团结稳定的好局面做出应有的贡献。认真做好教育服务工作。设立教育专员，加大教育课程开发力度，结合博物馆展陈开发各年龄段青少年教育课程及各类教育活动。加强馆校合作，与学校签订合作协议，构筑学生常态化参观学习教育模式，建立和丰富博物馆教育课程体系，为

大中小學生利用博物館學習提供有力支撐；共建教育項目庫，積極參與學生研學實踐活動，促使博物館成為學生研學實踐的重要載體；有序推出節慶文化活動，加強傳統文化思想教育，打造社教品牌。豐富語音導覽形式，做好公眾觀展導覽服務，適時提供院（館）長、黨員及具有副高以上職稱的專家講解等特色講解服務，提升教育和講解服務水平。媒體宣傳推介，組織文化教育宣傳活動，參與各類媒體推介。

4、以隊伍建設為重點，加強文物考古工作

加強文物考古人才隊伍建設。圍繞文物考古事業發展目標，培養和造就一支數量充足、結構優化、素質優良、充滿活力的文物考古人才隊伍，確保人才隊伍適應文物考古工作的需要。千方百計為考古工作創造优越而寬松的工作條件，優先保障考古部專業人員編制。加強專業培訓，不斷提高考古能力。結合“蒙古族源與元朝帝陵考古”等重點科研項目，積極參與田野考古發掘與實驗室考古工作，以實踐促進隊伍成長和進步。以構建大興安嶺地區、呼倫貝爾草原地區、嫩江西岸農耕地區的考古學文化序列為目標，重點探究古代狩獵采集、游牧、農耕三種產業形態的特點及轉換模式，逐步構建呼倫貝爾考古學文化時空框架。以北部邊疆各民族交往交流交融研究為主線，着力推動呼倫貝爾草原地

带石板墓、彩绘岩画等遗迹的田野调查与发掘工作，推进边疆防御设施考古与北疆治理体系等边疆考古学研究。积极推动国际考古合作，围绕“一带一路”考古研究项目以及“万里茶道”“草原丝绸之路”“匈奴文化”（石板墓）、辽代古城、金代长城等学术课题，有序推进与蒙古国、俄罗斯的合作考古项目。推进呼伦贝尔重点考古研究基地的整合建设。规划期内推进完成《呼伦贝尔考古大系》额尔古纳、新巴尔虎左旗、新巴尔虎右旗、鄂温克旗、莫旗、扎兰屯市等卷的出版工作。

5、以人才为基础，推动研究型博物馆建设

发挥科研中心的研究平台作用，深入开展呼伦贝尔历史文化、文物考古研究，推出较高价值的学术成果，带领培养一批研究人才，努力营造研究氛围。深化与市内外高校、科研单位的合作，放眼学术前沿，拓展研究视野，建立联合实验室、科研工作站，互设培训基地、实践实习基地，“博研学”优势互补，推动学术研究水平的提升。加大对馆藏金属、陶瓷、民族民俗等馆藏文物的专门研究力度，促进研究成果及时转化为展览、教育资源。结合文旅整合发展战略，举办高质量学术研讨会，常态化举办各类讲座，营造良好的学术氛围。加强引导和培训，逐步形成本单位研究团队。积极鼓励有研究能力和兴趣的职工发表论文。购置、

订阅相关专业书刊，增加馆藏图书数量，形成特色藏书体系。

6、突出文博特色，推进文创产品研发

将文创产品开发提到重要议事日程，立足藏品及文物考古、历史文化研究成果，建立呼伦贝尔文博 IP 资源库，不断充实数据库资料，并择优实施深度加工和艺术创作，使之形成符合游客审美情趣和价值品味的呼伦贝尔博物院专属 IP。探索文创产品开发模式和收入分配机制，采用灵活的商业合作方式，努力搭建互利共赢的合作机制，形成稳定的、富有成效的文创产品开发体系。加强统筹，促进资源转化，构建产品体系。以博物院标识及 VI 系统设计为切入点，努力打造突出呼伦贝尔文博特色的文创产品系列。规划期内，争取研发民族饰品、民俗、礼品、日常生活消费品、收藏纪念品等多个种类文创产品，开发十种以上优质产品。“文创”既是“文化”的“创新”表达，它可以是一种实物产品、文化展示方式，也可以是一种数字体验。充分结合呼伦贝尔文化特性和公共文化设施属性，对各馆现有文创服务区域进行合理配置，展示文创产品，并举办相应的文创活动。

7、增强公众服务意识，推进公共文化服务建设

坚持以科学发展观为指导，坚持以人为本，积极推动智慧

博物馆建设，逐步实现智慧服务、智慧保护、智慧管理。推进“数字博物馆”建设，积极开拓新的展示空间。完善现有藏品管理系统，初步建立文物三维数据库。筹建呼伦贝尔博物院文博资源云平台，促进资源共建共享。整体提升各馆微信、抖音等新媒体服务功能。推进博物馆大数据体系建设，主动对接国家文化大数据体系建设，充分发挥博物馆在文旅融合发展、促进文化消费中的作用。深化博物馆与社区合作，服务十五分钟城市生活圈。不断提升服务能力和条件，细化服务内容，提供贴心细致的特色“文化”服务。以理事会为主导，探索建立博物馆公共文化服务评价机制。

8、优化传播服务，加强对外宣传工作

加强文创产品研发力度，制作代表呼伦贝尔自然、历史文化的形式多样的文创产品，以文创促宣传。完成单位形象设计。设计使用呼伦贝尔博物院标识，以标识为基础做好单位 VI 形象设计。打造宣传平台。加大投入，建设博物院网站。利用网页、微信公众等各种平台，积极宣传呼伦贝尔自然、人文与文博事业发展情况。

进一步加强同全国各地博物馆（院）、展览馆、纪念馆的合作，互通成果，让文物活起来，让呼伦贝尔的历史动起来。积极

参加全国文博界的交流会、研讨会、专技赛事、业务培训等各种会议、活动，扩展眼界，广交业内朋友，推介呼伦贝尔。鼓励干部职工利用各种 APP 宣传和报道特色展览和重要活动。设计印制宣传手册。

加强与融媒体、数字文化企业合作，创新数字文化产品和服务，大力发展博物馆云展览、云教育，构建线上线下相融合的博物馆传播体系。强化观众调查，推广分众传播，优化参观全过程服务。

五、“十四五”发展规划实施保障措施

（一）思想保障

深入学习贯彻党的十九大、二十大精神和习近平总书记系列重要讲话精神，坚持党要管党、从严治党，坚持务实创新，切实加强呼伦贝尔博物院党的思想建设、组织建设、作风建设、制度建设。深入贯彻党中央国务院对博物馆事业的部署，深入学习和领会习近平总书记对文物博物馆事业的指示批示精神和系列重要论述，结合呼伦贝尔市委市政府对我院事业的定位，坚持和加强党的领导，坚定推动党的建设和业务工作双促进、两提升，充分发挥党组织在文博业务中的核心领导作用，为本院事业的科学发展保驾护航。严格落实党总支主体责任和纪委监督责任，抓好党总支自身建设，切实转变作风，提高执政能力，营造风清气正的干事创业氛围。充分发挥党员先锋模范带头作用，营造充满活力、动力、向心力的良好环境，推动呼伦贝尔文博建设事业健康发展。

（二）制度保障

根据行业相关法规、政策规定，结合实际，完善职能职责、

议事决策、选人用人、藏品保管、文物巡查、安保消防、安全生产、意识形态等各方面制度，着力构建科学的制度体系。注重发挥制度的整体功效，加强制度间的联系和对接，进行功能整合，形成良性机制。狠抓制度的学习和贯彻落实。密切联系当前实际，及时修改、完善各项制度，形成规范的管理运行机制。以突出主业、优化结构、精干高效、协调有序为原则，对内设机构进行科学合理的调整与完善，建立以业务为核心的内设机构序列，创新和完善业务运行模式，建立健全评估考核机制，确保全院各项工作高效、安全运行。

（三）人才保障

扎实推进人才队伍建设，力争建设一支结构优化、素质优良、充满活力的文博人才队伍。把好人才招录关。根据文博事业实际需要，设置合理的相关专业岗位，考录引进博物馆学、历史学、考古学、文物保护、民族学、人类学等专业人才，提升队伍专业化程度，夯实人才基础。建立人才培养长效机制。依托重点课题、项目、国际合作、高校和科研机构，以定向培养、在职进修、交流访问等多种形式培养人才。加强专业技术人员的继续教育，鼓励和支持参加各种形式的学历教育、职业资格培训，充实业务知识与技能。完善用人机制与员工管理制度。

（四）经费保障

努力争取上级财政加大经费投入。拓宽社会资金来源，利用理事会、基金会等广泛吸纳社会支持，多方筹措经费。开源节流，重点保障主要业务经费，积极争取财政专项和其他重大项目支持。健全财务制度，加强预算执行进度管理，强化经费动态管理，提升经费使用效率。

六、“十四五”发展规划的实施

“十四五”时期是全面建设小康社会、“一带一路”倡议、新一轮西部大开发和文博事业发展的关键时期。党中央、国务院颁布实施了《关于进一步加强文物工作的指导意见》《关于实施中华优秀传统文化传承发展工程的意见》《关于加快构建现代公共文化服务体系的意见》《国家“十四五”时期文化发展改革规划纲要》等政策措施，提出了一系列有关文化发展、文博事业发展、文化遗产保护等方面发展的时代新要求。博物院应抓住机遇，奋发图强，全面推进文博工作迈上新台阶。

本规划是呼伦贝尔博物院今后几年的工作指南。应采取有效措施，保证规划顺利实施，将规划中涉及的重点工作内容纳入重要议事日程，对于影响博物馆建设发展的重大工作项目要早讨论、早决策、早实施，分步实施。对五年规划提出的任务进行逐年分解，逐年实施。2023年和2025年，分别对本规划的执行情况进行中期评估和期末评估。建立规划评估考核与规划实施动态调整机制，加强对规划执行情况的评估督察，通报规划实施情况。通过有效实施规划，不断提升博物院的社会服务能力，健全博物院公共文化服务体系，让文博事业更好地惠及民众。

