

晋城博物馆中长期发展规划

(2025—2035年)

委托单位：晋城博物馆

编制单位：中国文物报社

2025年11月

目录

前言	2
第一章 规划背景	4
一、基本情况	4
二、发展成就	5
（一）机构改革积极有效	5
（二）藏品管理和文物保护成果显著	5
（三）陈列展览和社教活动日益丰富	6
（四）学术研究初显成效	6
（五）宣传工作稳步推进	7
三、发展机遇	7
四、挑战与不足	9
第二章 总体要求	11
一、指导思想	11
二、编制依据	12
三、基本原则	13
四、发展目标	14
（一）中期目标（2025—2030年）	14
（二）远期愿景（2031—2035年）	15
（三）发展指标	15
第三章 主要任务	15
一、学术立馆，推动推进建立研究型博物馆	15
二、拓展征藏，构建多门类高品质藏品体系	17
三、防治结合，建立科学高效文物保护机制	18
四、变革理念，设计打造陈列展览全新矩阵	19
五、活化利用，全面拓展社会教育功能	21
六、多措并举，提升公共文化服务效能	21
七、引育并举，大力加强人才队伍建设	23
八、总体规划，为高质量发展扩容筑基	24
第四章 保障措施	25
一、加强组织领导	25
二、保障资金投入	26
三、强化规划落实	26
四、做好宣传工作	27

前言

“十四五”期间，在党和政府的高度重视、社会各界的广泛支持下，我国博物馆事业正稳步实现从“数量增长”向“质量跃升”的历史性转变，迈向科技赋能、全民共享、价值彰显的全新发展阶段。习近平总书记高度重视博物馆在全面建设社会主义现代化国家中的独特作用，并多次在山西考察调研时作出重要批示，着重指出要敬畏历史、敬畏文化、敬畏生态，全面保护好历史文化遗产，统筹好旅游发展、特色经营、古城保护，筑牢文物安全底线。在全球经济与技术领域发生快速而深刻变化的当下，博物馆比以往任何时候都更需锚定“国之大者”，以文化数字化为引擎，以人民共享为导向，以文明互鉴为桥梁，为赓续中华文脉立柱架梁，为坚定文化自信凝心铸魂，为讲好中国故事增色添彩，为构建人类命运共同体汇智聚力。

晋城博物馆是融古建筑、古遗址、彩塑、壁画、工业遗产等于一体的综合性国家二级博物馆，集中展示了晋城地区由古至今较为完整的文化谱系。近年来，晋城博物馆依托沁河古堡群、煤铁工业遗存和炎帝神话传说等独特资源，充分发挥“考古+古建+非遗+工业遗产”多位一体的复合优势，在系统保护、活化利用、陈列展览、学术研究、社会教育、人才培养、国际交流、文创开发、数字赋能、制度建设等方面持续发力，呈现

出高质量、可持续的良好发展态势，为讲好中国故事的晋城篇章做出了独特贡献。

为进一步提升晋城博物馆在陈列展览、文物典藏、学术研究、社会教育、运营开发和交流合作等方面的业务水平，本规划依据《中华人民共和国文物保护法》《博物馆条例》等相关法律法规文件，对未来晋城博物馆文博事业发展进行统筹安排，提出中长期发展（2025—2035年）的指导思想、发展目标、主要任务等，是推动晋城博物馆文博事业发展的行动指南和重要依据。

第一章 规划背景

一、基本情况

晋城博物馆是一座以区域历史文化为主的综合性博物馆，于2002年12月28日建成开馆，其前身为晋城市古建筑艺术博物馆，2009年被国家文物局评定为二级博物馆。晋城博物馆馆藏丰富，拥有超过5万件（套）藏品，其中三级以上珍贵文物583件（套），涵盖了陶器、瓦当、青铜器、钱币、铜镜、书法、绘画、玉器、瓷器、陶文、印章等24个门类。馆内文物以明代出土陶质侍俑、建筑木构件及木雕砖雕为主要收藏系列，具有鲜明的地方特色。

晋城博物馆为一主馆二分馆模式，其中晋城博物馆（主馆）建筑面积11737平方米，共有9个展厅，展厅面积2971平方米；玉皇庙彩塑壁画博物馆（分馆）建筑面积3836平方米，展厅面积3265平方米；青莲寺古建艺术博物馆（分馆）建筑面积3090平方米，展厅面积2660平方米。

自2002年12月28日开馆以来，晋城博物馆已经成为晋城市文化旅游的重要场所，对推动地方文化传承和社会发展起到了积极作用。晋城博物馆先后被省市两级授予“文物保护先进集体”“陈列展览先进单位”等荣誉称号。

二、发展成就

（一）机构改革积极有效

2020年12月，晋城博物馆、晋城市文物研究所、青莲寺文物管理中心和玉皇庙文物管理中心，四家从事文物保护和研究利用工作的事业单位重组合并，以全新的“一主馆二分馆”模式形成了现今的晋城博物馆。将“文物保护单位”升格为“分馆”，将不可移动文物纳入博物馆序列，实现了“藏品—建筑—环境”一体化阐释。合并后一定程度上克服了小弱多散，专业技术人员分布失衡，难以形成合力的弊病。

（二）藏品管理和文物保护成果显著

藏品管理方面，完成了所有馆藏藏品清查盘点工作，将所有未定级文物进行了“一般文物”的认定和上账，并完成文物资源资产清查报告。目前全部馆藏文物4181套文物编目卡已整理完善，分批完成馆藏珍贵文物数字化项目，对馆藏的珍贵文物进行数字化扫描及无损检测。

文物保护方面，2021年被国家文物局评为“年度抗洪抢险单位”；2022年被国家文物局评为“最美文物安全守护人”；2024年完成青莲寺古建艺术博物馆观音阁和藏经阁保护修缮工程、玉皇庙彩塑壁画博物馆建筑除尘维护项目、古建筑日常养护项目、馆藏竹木器文物养护项目等，成果显著。

（三）陈列展览和社教活动日益丰富

晋城博物馆主馆内现有“晋城古代文明”“晋城古代建筑艺术”“晋城冶铁业发展”3个基本陈列，另设有5个临时展厅，完成近百个（次）临时展览。“晋城古代文明”陈列曾获第六届全国博物馆十大陈列展览精品奖；《泽州万像——山西晋城古代彩塑壁画艺术巡展》《灵魂瑰宝——山西晋城古建筑木雕装饰艺术巡展》等项目在全国多地进行巡展，广受好评。

多次获评“省级科普基地”“爱国主义教育（示范）基地”“未成年人思想道德建设基地”“青少年科技教育基地”等。《关爱残疾学生 开展爱心教育——文博志愿者特殊教育活动案例》入围2022年国家文物局、中央文明办开展的全国博物馆志愿者服务典型案例征集推荐活动。

（四）学术研究初显成效

2024—2025年，在国内省级以上学术期刊累计发表论文74篇，出版《文物天地》专刊以及学术专著《星空下的文明高地——晋城》等。主办“八里坪遗址考古新发现专家研讨会”“晋城文化遗产研究学术研讨会”“山西古建活化利用学术研讨会”等，学术活动持续发力。

成立晋城市文物保护研究中心学术委员会、早期木结构古建筑传统工艺研究山西省文物局科研基地等科研机构。与山西省考古研究院等共建八里坪遗址考古工作站，研究成果《从八

里坪遗址看晋东南与晋西南龙山时代文化交流与互动》发表在《文物季刊》。

（五）宣传工作稳步推进

充分借助地市级以上报刊媒体、广播电视媒体、自媒体及社交媒体平台进行专题报道、专题片制作、专题宣传等。《聆听百年红色旋律 喜迎二十大胜利召开》系列短视频荣获国家文物局、中央网信办联合主办的“2023年度中华文物新媒体传播精品推介”入围项目。借助《黑神话：悟空》的热度，推出以二十八星宿为主题的文创产品，助力标志馆藏的文化转化与传播。

积极利用“晋城博物馆”微信公众号、“晋城文旅”抖音号、“晋城文旅”微信公众号等开展媒体宣传。微信公众号设置线上展览、全景漫游、文物赏析等服务栏目，累计阅读量334489人次，开展“云游博物馆”直播20余场，拓展了博物馆的服务边界。

三、发展机遇

2023年，习近平总书记在文化传承发展座谈会上的重要讲话，进一步强调了中华优秀传统文化的创造性转化和创新性发展，为文博事业的发展提供了根本遵循。2025年，《中华人民共和国文物保护法》正式施行，深入贯彻习近平法治思想、习

近平文化思想特别是习近平总书记关于文化遗产保护传承的重要论述精神，推动文物工作法治化、规范化、制度化，为实现文物领域治理体系和治理能力现代化提供更好法治保障。党的二十届四中全会提出：要实现社会文明程度明显提升的主要目标。随着文化体制机制改革不断深入、公共文化服务体系日益健全、文化和旅游融合进程扎实推进，社会各界对博物馆的期望与日俱增，博物馆事业进入历史最好发展时期。

在习近平文化思想的科学指引下，博物馆事业呈现高质量发展的良好态势。一是政策保障体系持续完善。近年来，出台博物馆陈列展览、公众教育、开放服务等多个领域的一系列政策文件，全面推动博物馆向专业化、规范化和现代化方向迈进。二是社会服务功能显著增强。创新实施“博物馆+”战略，推动文教、文旅深度融合，将博物馆资源纳入国民教育体系，构建起类型丰富、主体多元、普惠均等的公共文化服务新格局。三是科技赋能成效日益凸显。大数据、人工智能等数字技术深度融入文物保护利用全过程，文物保存环境智能监测、数字展览、沉浸式体验等创新应用广泛落地，馆藏文物数字化保护水平持续提升，“让文物活起来”从理念变为现实，文化传播力与影响力大幅跃升。

在这一形势下，晋城作为富集历史文化和红色文化资源的地区，博物馆在保护和传承地方文化遗产方面具有得天独厚的优势。晋城博物馆要用活用足政策举措，加强文物征集与保护

管理；要稳步提升科研创新能力，深入挖掘区域历史文化内涵，通过创新展览和活动，更好地服务于广大公众、赋能地方经济社会发展；要积极利用现代科技手段，提升展览的互动性和趣味性，吸引更多人走进博物馆，感受晋城文化的魅力；要加强与学校、社区的合作，开展文化教育活动，提升公众的文化素养和对本土文化的认同感。总之，晋城博物馆应积极作为，开拓进取，努力创造文物保护利用佳绩，为传承中华优秀传统文化、增强文化自信贡献力量。

四、挑战与不足

晋城博物馆在坚持高质量发展过程中，仍面临不少困境和难题：博物馆的学术研究、陈列展览体系、社会服务能力、人才队伍建设、科技支撑及经费投入、硬件设施等方面亟待提升。

（一）学术研究基础薄弱

一是科研人员投入不足，专业匹配度较低。专业技术人员占在编人数 76%，科研人员虽有 10 人，但真正投入科研工作的人员数量较少，且多为文物与博物馆等文科背景，与本馆主要研究领域——古建领域匹配度较低。二是学术刊物及著作出版成果较少，学术影响力有限。缺乏特色研究基础体系的研究和搭建，专业研究、学术成果未能彰显。在邀请国内外知名专家、长期性、制度化地召开学术会议、出版年度学术刊物等方面存在困难。三是科研课题经费不足，科研课题开展尚有差距，亟

须财政支持。课题申报水平亦需提高，科研工作需与课题申报紧密结合。四是文物修复资质申请困难，具体原因在于专业高端技术人才匮乏，修复项目批复率低。此外，晋城博物馆常需修复低级别文物，此类文物修复方案易被认定为无需修复，影响资质审核。

（二）陈列展览体系有待完善

展厅空间布局细碎零散，不利于搭建完备的展览体系。此外，展览体系也存在主线不清晰、特色不突出、分类不科学等现实问题，基本陈列和临时展览的现状尚未满足申报国家一级博物馆的要求。对照博物馆质量评估标准，仍需深挖晋城地域文化特色，在加强馆际交流、引进特色临展、增加原创临展、举办进出境展览等方面有所突破。

（三）公共文化服务投入不足

一是文创产品开发不足，无论是产品种类丰富程度还是销售渠道多样性，与行业先进水平相比仍有较大差距。二是餐饮品类单一。三是文化传播未成体系，尚未形成宣传合力，也未能构建多层次宣传矩阵；宣传内容仍停留在服务、人流量等表层话题，未能深入挖掘文化内涵、形成特色化、系统化的宣传体系。

（四）硬件设施短板明显

一是展厅面积偏小。晋城博物馆主馆最大展厅 414 平方米，最小展厅 155 平方米，展厅面积与新建博物馆存在差距，制约

了国内外优秀展览资源的引进及文化交流活动的开展。二是公共设施陈旧。馆舍部分硬件设施老化、破损严重，墙面脱落修整、卫生间升级改造、后院地面整修及停车场扩容等问题亟待解决。三是安防消防设备落后。晋城博物馆三处馆舍均为一级风险单位，需对安防设备进行升级改造。其中，青莲寺古建筑艺术博物馆地处深山密林，冬春季干燥，且周边林木与建筑物最近距离仅3米，易形成山火，具有极大的火灾风险。

（五）智慧博物馆建设相对滞后

晋城博物馆已形成线上预约、票务系统、重点藏品数字化等数字化建设，然而距离真正的智慧博物馆建设无论从智慧化系统的功能拓展和应用场景，还是系统整合及集成程度，都有较大的差距。亟须建立一套集博物馆安全管理、藏品保护保管、展览、公众服务为一体，以物、人、数据动态双向多元传播为核心的智慧化体系。

第二章 总体要求

一、指导思想

高举中国特色社会主义伟大旗帜，全面贯彻党的二十大和二十届二中、三中、四中全会精神，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实习近平总书记关于文物工作重要论述和视察山西重要讲话重要指示，紧紧围绕省委

“全方位推动高质量发展”总体工作思路和要求，坚持党的全面领导，坚持以人民为中心，坚持新发展理念，坚持创造性转化和创新性发展。认真落实市委经济工作会议和市两会精神，以文物保护利用改革为突破点，以筑牢文物安全为底线，践行晋城“博物馆之城”的文化战略，深入挖掘晋城独有的文化特色，释放发展潜力，提升服务水平，创新传播方式，积极推进博物馆改革发展，将晋城博物馆打造为稳步发展的国家高质量一级博物馆。

二、编制依据

（一）国家法律法规及文件

《中华人民共和国文物保护法》（2024）

《博物馆条例》（2015）

《关于推进博物馆改革发展的指导意见》（2021）

《国务院办公厅关于进一步加强文物安全工作的实施意见》（国务院办公厅 2017）

《国务院关于加强文物工作的指导意见》（2016）

《国家文物保护利用示范区创建管理办法（试行）》（国家文物局 2019）

（二）地方性法律法规文件

《关于推动新时代山西文物事业高质量发展的实施意见》（山西省人民政府 2023）

《山西省人民政府办公厅关于印发山西省支持新时代文物事业高质量发展的若干措施的通知》（山西省人民政府办公厅 2025）

《关于深化文化和旅游融合发展的实施意见》（山西省人民政府办公厅 2021）

《关于印发山西省“十四五”文物保护和科技创新实施方案的通知》（山西省人民政府办公厅 2022）

《晋城市国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要》（晋城市人民政府 2021）

三、基本原则

——坚持党的全面领导。坚持党对博物馆事业的全面领导，坚持中国特色社会主义文化发展道路，牢牢把握意识形态工作主导权，牢牢把握博物馆工作的正确方向；以社会主义核心价值观为引领，突出博物馆的公益属性和社会效益。

——坚持以人民为中心。坚持以人民为中心的工作导向，树立博物馆资源属于人民、博物馆发展依靠人民、博物馆发展成果惠及人民的理念，将满足人民日益增长的美好生活需要，贯穿博物馆工作的始终，发挥好政府主导和社会参与“两个作用”，引导社会力量积极参与博物馆的建设。

——坚持新发展理念。把新发展理念贯穿博物馆工作建设全过程和各领域，构建新发展格局，推动博物馆事业质量变革、

效率变革、动力变革，树立以提高质量为核心的博物馆发展观，实现补齐短板和提升质量的有机结合。

——坚持创造性转化和创新性发展。认真贯彻“保护第一、加强管理、挖掘价值、有效利用、让文物活起来”的新时代文物工作要求，增强历史自觉、坚定文化自信，推动晋城博物馆发展建设与山西经济社会发展相契合，与山西国际知名文化旅游目的地、内陆地区对外开放新高地建设相融合，主动服务和融入新发展格局。

四、发展目标

（一）中期目标（2025—2030年）

牢牢抓住2027年博物馆定级评估工作窗口期，在学术研究、文物保护、展陈体系、社教服务、文化传播等方面集中发力，加大投入、补齐短板，初步确立晋城博物馆中国古建筑基因库、中国古民居宝库、古堡文化发祥地、古代彩塑壁画艺术传承中心等标志性、差异化形象。实现博物馆的跨越式发展，推动深化学术研究体系，提升文物保护水平，完善陈列展览体系，加强专业队伍，提高文化传播能力，全面完成国家一级博物馆的创建工作。

（二）远期愿景（2031—2035年）

持续打造晋城博物馆标志性、差异化形象，以高质量运营通过国家一级博物馆运行评估。将博物馆整体事业嵌入山西省“全方位推动高质量发展”和晋城市转型大局，将晋城博物馆打造为晋城文旅事业新的经济发展杠杆，带动相关文化产业发展。深挖本土文化，面向国际舞台，讲好中国故事，开启国际文明交流互鉴的新通路，推进博物馆走向高质量发展新时代。

（三）发展指标

主要发展指标					
序号	发展指标	单位	2030年	2035年	属性
1	年参观量	万人次/年	70	80	预期性
2	藏品总量	万件	6	10	预期性
3	馆藏珍贵文物采集率	百分比	90	100	预期性
4	举办展览数量	个/年	15	20	预期性
5	社教活动数量	场/年	80	95	预期性
6	科研成果论文数量	篇/年	20	30	预期性
7	专业技术人员比例	%	80	85	预期性
8	省部级以上课题数量	个/年	1	2	预期性

第三章 主要任务

一、学术立馆，推动推进建立研究型博物馆

综合施策，提升科研投入。推动将科研能力作为晋城博物馆的核心能力建设。加强科研组织保障及人员投入，设立科研部门统筹研究工作，明确科研职能，落实科研工作机制，完善

科研成果评价制度。提高科研经费投入，多方筹措科研资金并设立专项财政经费，积极争取国家级、省市级相关专项资金支持。充分发挥重大科研项目的牵引作用，馆长亲自调度，集聚馆内优势资源与科研力量，积极申请省部级课题项目，带动馆内科研氛围的形成。

两条主线，强化特色领域研究。一是**发挥不可移动文物优势**，推进科研基地建设。依托早期古建筑工艺研究山西省文物局科研基地重点进行木结构古建筑传统制作工艺研究、古建筑检测分析技术研究、古建筑本体及壁画、彩塑的环境、病害等实时监测系统及保护手段研究，培养一批熟悉古建筑瓦作、木作技术工艺的科研队伍和应用人才；围绕八里坪新石器遗址系统研究晋城地区史前人类的生活方式、生产活动与文化传承。二是**加强馆藏文物研究**，为藏品活化利用奠定基础。围绕特色馆藏，如：木质古建筑构件、地方珫华琉璃器等，深入挖掘传统文化内涵与地域文化特色。围绕不可移动文物和可移动文物两条主线积极争取各级科研课题、举办国内外学术会议、出版著作刊物等；积极推荐本单位专业人才参加国内外学术会议。

探索建立“博研学”协同创新机制。深入开展跨学科、跨部门、跨机构协同的学术研究，加强晋城博物馆与高校、科研机构、智库的交流合作，签订长期协议并产出实质性成果。以全国性学术研究，如木制古建筑构件、木结构古建筑传统制作工艺等为主题，与全国性学术机构合作设立学术委员会，聘请

国内外相关学者作为外聘委员；凝练具有地域特色的课题，与各大科研机构联合申报重大科研课题，开展学术研究。

二、拓展征藏，构建多门类高品质藏品体系

不断丰富、提升特色馆藏。持续完善晋东南地区历史文明遗存藏品征集，突出特色，一是着重征集反映晋城古建筑历史、建筑工艺及木雕技术沿革的古建筑木质类和石质类构件，完善古建筑发展历史脉络；二是重点征集以极具地方特色的传统珐华琉璃工艺器物为代表的非遗藏品，为研究非遗传承提供珍贵实物资料，进一步提升博物馆的文化内涵和学术价值。

拓展藏品门类，使晋城博物馆成为本土文化的集中代表。突破传统藏品结构的局限，树立专业化收藏理念，不断丰富藏品的种类和数量，聚焦近现代特色社会主义建设的伟大实践，构建具有鲜明时代特色和地域特色的藏品体系。具体而言，应进一步丰富藏品结构，树立专业化收藏理念，在强化特色馆藏的基础上，还应将目光投向近现代文物、红色革命文物、新时期特色社会主义建设文物、晋城历代名人相关文物等全面反映晋城地区经济、社会、文化等各方面发展历程中的重要见证物或具有特殊意义的代表性实物。做好对捐赠人的奖励褒扬工作，加强接受捐赠的管理。健全藏品登记机制，推进藏品档案信息化标准化建设。

梳理现有藏品，精细开展定级备案工作。清库建档，摸清

家底，建立科学高效的藏品管理机制。将玉皇庙彩塑壁画博物馆、青莲寺古建艺术博物馆内的古建筑构件、附属文物等纳入博物馆藏品管理体系，严格按照国家及省级相关规定完成定级与备案工作，确保每一件藏品都得到科学、精准的鉴定与分级，为活化利用打好基础。

三、防治结合，建立科学高效文物保护机制

加强不可移动文物建筑预防性保护和日常养护。守好文物建筑两条红线，加强国保单位整体保护，制定保护修复项目计划书，形成项目储备，逐年进行保护修复工作对青莲寺古建艺术博物馆、玉皇庙彩塑壁画博物馆文物古建实施全方位预防性保护措施，建立重点文物资源安全风险评估和预警机制，实施风险等级管理，有效防范火灾、雷灾等事故发生。抓住政策红利，充分利用好文物保护等专项经费，系统保护和修复不可移动文物，如“营造中国”山西计划古建筑和彩塑壁画专项资金，抢救性、预防性保护专项资金等。推进文物本体及周边环境保护。做好壁画的日常保养工作，包括清洁除尘、描摹复制、病害检测、文字摄影记录、雨水渗漏检查和温湿度监测等措施。

加强可移动文物预防性保护修复。加强库房环境调控措施，实现对文物库房保存环境质量的及时感知和反馈。充分利用好文物保护等专项经费，系统保护和修复馆藏可移动文物。以评促建，对馆藏文物保护现状进行深度调查，利用好文物修复室

等，建立文物藏品信息管理系统，制定保护修复方案。申办多品类文物修复资质，提升修复人员专业技术水平，聘请专业修复顾问，加强技术指导，与专业修复机构形成合作，共同建立文物医院和修复实验基地。

加强文物数字化保护和文物数字化信息采集管理。分批稳步推进青莲寺古建艺术博物馆、玉皇庙彩塑壁画博物馆主体建筑及全部馆藏文物信息高清数据采集和展示利用，最终达到馆藏文物数字化采集率 100%。依托早期木结构古建筑传统工艺研究山西省文物局科研基地，利用三维数字化技术，建立青莲寺古建艺术博物馆、玉皇庙彩塑壁画博物馆古建筑数据库，梳理建造流程、工艺细节、材料选用等方面的数字信息，形成可供查询、研究的数据库。建立文物数字化标准规范体系，健全数据管理和开放共享机制，加大文物数据保护力度。

四、变革理念，设计打造陈列展览全新矩阵

推进基本陈列改造升级。统筹规划，长远布局，提质增量，立足国家一级馆建设标准，重塑基本陈列体系，结合馆藏基础及规划，建设晋城历史文化、古建文化、非遗民俗文化、红色基因及中国特色社会主义建设四条叙事主线。将一主馆二分馆纳入统一的晋城特色文化展陈体系框架，优势互补、突出特色，搭建晋城博物馆通史类基本陈列结合专题类、叙事类陈列的基础模式，力争再次获得全国博物馆十大精品陈列评定。

创新临时展览工作机制。落实完善策展人制度，在策展人经费使用、团队组建、跨部门合作和社会资源利用等方面给予制度保障。立足强化区域文化及馆藏特色，开展古建构造及技艺传承、珐华琉璃艺术与工艺、宗教文化、地域人文、革命历史等相关主题、专题展览。改进展览供给方式，建立“以需定供的菜单式”展览服务模式，加强观众调研和意见征集等对展览主题的导向作用。多头并举，推动展览走出去与引进来相结合，加强二十八星宿等网红主题多形式展览开发，通过展览合办、引进展览、创办国内外巡回展览、流动展览、网上展示等多种方式，借助热点话题提高藏品展示利用能力及效率。

多角度提升展陈效果。一是打造多层次展陈形式。以建设“实物呈现+铺陈解读+数字化延伸”的多层次展示形式为目标，探索重点文物的“展中展”展示方式，以达到主次分明、重要文物重点解读之目的。二是加强数智化应用赋能展陈设计。充分发掘博物馆的空间利用潜质，结合数字艺术和沉浸式投影技术等，创新展览类型。打破时空界限与展陈空间限制，将不可移动文物“移动”到展厅中集中展示，通过实物、模型、数字化手段营造沉浸式观展氛围，激发观众实地参观的探索欲，促进一主馆二分馆的展陈联动。

五、活化利用，全面拓展社会教育功能

构筑中华优秀传统文化传承弘扬高地。不断拓展博物馆社教活动内容，加强对中华优秀传统文化、革命文化、社会主义先进文化的研究阐发、教育普及和传承弘扬。广泛开展博物馆里过传统节日、纪念日活动。创新社教活动机制，设立社教专员，依托教育系统资源和项目支持，建立可推广可复制的“馆校合作”机制，围绕文教结合的目标，形成一批针对性强、知识丰富、形式多样、效果明显的馆校合作课程，编辑出版系列儿童科普读物，进一步向青少年学生普及历史文化知识。

打造分众化社教品牌矩阵。依据教育活动分众化原则培育社教项目特色品牌，针对老年观众、家庭观众、年轻观众、学校观众、身心障碍观众的差异化特点和需求，打造一批观众喜闻乐见的分众化精品教育活动，提升针对重点人群的重点项目的社会认知、认可度。丰富教育形式，包括讲座、非遗演示、博物馆进校园活动等。利用优势考古资源，定期举办考古公众开放日、考古知识讲座、考古体验活动等。

六、多措并举，提升公共文化服务效能

探索博物馆文化服务功能与城市消费空间的结合方式。摆脱馆舍围墙限制，将博物馆科普教育、文化传播功能有机融入公共交通、商超等消费业态，利用展墙、宣传栏、数字屏幕、艺术装置等多种形式，在晋城各类城市公共空间因地制宜地搭

建晋城博物馆展陈内容的情景化展示点和文创产品销售点。打造文化 IP，以二十八星宿彩塑为龙头，深挖馆藏及古建筑的文化艺术价值，着力建设文创研发资源库。加大力度吸引社会力量参与文创开发，形成互利共赢的合作体制。增加馆外销售渠道，多元融入城市消费场景。

完善博物馆基础及配套设施建设。以观众体验为中心，优化文化基础设施，在确保文物安全的前提下，进一步完善支付、语种、应急等便利化功能，探索引入优质餐饮、休闲、沉浸体验、文化创意服务功能，通过文化活动带动餐饮、购物等综合消费，搭建富有活力的文化新空间。不断完善信息中心、售票处、寄存处、文创商店、卫生间等基础服务设施建设。开展特色文创开发。对馆内现有文创服务区进行合理配置，形成文创产品展示销售、文创教育、开展活动、文创餐饮等文创业态。积极争取财政资金，推进主馆改扩建工程。依据《中华人民共和国无障碍环境建设法》完善无障碍环境与设施建设。联合残联等机构，有针对性地设立身心障碍人士接待指南，加强对一线员工的培训。

加强志愿队伍建设。完善志愿者管理体系，建立志愿者工作规范，完善奖惩制度，拓展志愿者服务深度和广度。组建并培养一支稳定的考古志愿者队伍参与考古发掘的辅助工作、文化遗产保护宣传等活动，提高公众对考古工作的认知与参与度。鼓励志愿者参与讲解以外的博物馆业务活动，如活动开发、科

普视频拍摄制作等。优化志愿者招募、培训、管理和服务模式，争创全国博物馆志愿服务典型案例。

七、引育并举，大力加强人才队伍建设

积极推进人才引进工作。优化专业人才结构，建设具有优秀科研能力及业务水平的博物馆研究团队。一是按需设岗、科学定岗，加强古建、材料等本馆特色科研相关、文博专业人才以及数字化、人工智能应用等用人缺口大、需求度高、前瞻性强的专业人才招聘引进工作，增强人员的针对性与适应性。二是优化人员学历层次，大力引进博士、硕士等高学历人才，提升人才队伍的整体素质和科研能力。三是拓宽人才引进渠道，与高等学校、科研院所开展学术交流、联合研究、人才培养、双向兼职、专业技术职务互认、科研成果共享和成果转化推广的协作机制，利用“外脑”取得科研成果的情况。

加强现有人才的培育。制定能力提升和培训计划，定期组织内部培训，邀请专家开展讲解技巧、教育活动策划、新媒体应用等方面的讲座和培训课程；组织参加文博线上培训学习、外部培训和学术交流活动。建立内部导师制度，由经验丰富的员工担任新入职员工专业导师，发挥传帮带精神，促进人才之间的经验传承和知识共享。

建立科学合理的人才激励机制。完善绩效考核制度，将科研成果、陈列展览效果、社会教育成效、公共服务质量等纳入

绩效考核指标体系，根据考核结果给予相应的奖励和晋升机会。设立人才奖励基金，对在科研创新、陈列展览、社会教育等方面表现突出的个人和团队进行表彰和奖励，激发人才的工作积极性和创造力。

八、总体规划，为高质量发展扩容筑基

积极推进馆舍扩建改造工程。全力争取政策支持，在现有主馆北侧规划扩建新场馆，使未来主馆面积扩展两倍以上，科学规划新场馆展厅布局，合理利用现有场馆展厅，统筹安排，为全面提升展陈体系、增加展览规格与频次、优化办公环境、加大专业化人才引进奠定必要的物质基础。同时，逐步对现有馆舍基础设施进行渐进式、可持续的更新改造和提质升级，重点增加、完善无障碍设施等公共服务设施。

分步推进智慧博物馆建设。坚持场景带动、标准驱动、数据融合，推动建立晋城博物馆集成数字化系统，结合馆情，分批建立智慧管理系统、基础设施系统、藏品管理系统、展览展示系统、导览服务系统、智慧安防系统、智慧消防系统、教育互动系统，并最终通过数据集成、应用集成、业务流程集成整合为“观众有感、馆藏有数、服务有智”的高效能智慧博物馆综合管理平台。

共享数字信息。运用互联网、新媒体等多种技术手段，实现数字博物馆、文化信息资源共享，使博物馆文化成果惠及更

多民众。探索文物活化利用创新技术手段，打造 AR、VR 等深度体验产品，逐步发掘文物活化利用新领域、新产品，开创“文物+古建+科技”新纪元。

第四章 保障措施

一、加强组织领导

充分发挥博物馆党支部的政治领导核心作用，坚持党支部领导、行政负责、民主监督的工作机制。巩固深化法人治理结构改革成果，逐步建立健全科学决策、高效管理、公众服务、绩效考评、奖惩激励等一系列运行制度。从一切有利于文物保护事业发展的角度出发，进一步解放思想、创新文物保护管理的工作机制和模式。成立晋城博物馆中长期发展规划领导小组，建立多部门协调协商机制，全面负责规划的总体部署、统筹协调、全面推进和督促落实，为晋城博物馆的创新和创造性发展构建积极的政策、管理环境。领导小组要统筹协调，全面监督，将规划的实施情况作为各部室年度考核的重要内容之一，明确各部室在规划中的责任、权利和义务，建立相应的问责制度和奖惩制度。

二、保障资金投入

围绕晋城博物馆中长期规划主要任务，积极争取国家文物局、省市人民政府以及各级有关部门对博物馆事业发展的资金支持。拓宽资金来源渠道，确保经费落实到位，保障各项工作顺利开展。积极申报国家级、省级等各类保护、建设、提升项目；积极争取国家级、省级文物保护专项资金。推动教育项目、文创产品开发等经营性收入。加强对专项资金的规范管理，健全资金申请、使用、评估等系列管理办法，确保专款专用，充分发挥资金效益，确保经费统筹安排和高效合理使用。加强文物保护利用相关财政资金的绩效管理和监督审计，提升资金使用效益。健全文物保护利用多元投入体系，积极引导社会资金参与文物保护利用工作。

三、强化规划落实

围绕创新博物馆管理体制、法人治理体系、竞争激励机制、人才队伍建设格局，探索制定适合本馆实际的深化改革方案并积极推进有重点、有步骤的先行先试，激发运营活力，提升服务水平。积极落实规划的相关要求，要将本规划所确定的目标、任务进行具体部署，制定年度计划，落实责任，明确进度安排，确保规划按时完成。建立健全文物保护相关工作情况的监测、评估、监督和动态调整机制，开展各项实施方案执行的季度和年度监测，把监测评估结果作为改进文物保护利用工作和加强

各科室绩效考核的重要依据。定期对重大支出事项进行跟踪评估，及时总结评估方案实施情况，对重点事项进行自查，发现问题及时报告。建立规划评估考核体系与规划实施动态调整机制，组织规划实施的中期评估和期末总结，及时提出调整意见，为下一阶段工作提供依据。

四、做好宣传工作

加大博物馆文物保护工作的宣传力度，切实做好博物馆对外宣传工作。完善传统媒体与新媒体融合的传播矩阵，充分利用报刊网络、微博微信等传统媒体和小红书、抖音等新兴媒体，牢牢占领意识形态前沿阵地，大力宣传中华优秀传统文化和馆藏文物，讲好文物背后的故事，让文物真正活起来。以中国话语构建国际叙事体系，制定国际形象提升计划，提升对外巡展频次与质量。与国外传媒机构合作，编辑多语种系列出版物，制作多语种纪录片、短视频。运用数字化技术，融合线上线下传播方式，推出国际化融媒体传播产品。