

艺术博物馆专业规范

艺术博物馆馆长协会 2011

使命宣言

由艺术博物馆馆长协会会员于 2009 年 6 月通过。

艺术博物馆馆长协会（AAMD）通过培养博物馆领导人和宣传博物馆实践方面的卓越标准，促进艺术博物馆在北美地区发挥重要作用，推动艺术博物馆行业的发展。

目录

3	2011 版前言
4	简介
5	监管
7	使命、政策与长期规划
7	藏品
10	公共项目
11	财务
12	筹款与收益
13	法律事项
13	物理设施
14	职员
15	馆长
附录 A	17 《艺术博物馆馆长职业道德守则》
附录 B	19 《出售与处理》
附录 C	27 《大学和学院艺术博物馆》
附录 D	32 《艺术作品的复制品》

2011 版前言

《艺术博物馆专业规范》第一版由艺术博物馆馆长协会（AAMD）于 1971 年发布，此后每十年修订一次。

博物馆馆长与负责监管博物馆的其他人需要认真学习和遵守本规范设定的专业原则。

此版《艺术博物馆专业规范》是艺术博物馆馆长协会经过多年努力，对 2001 版进行修订和更新之后编写而成。在此特别鸣谢以下编订委员会成员，他们每个人都参与了本版的写作和编辑：

William U. Eiland, Georgia Museum of Art（主席）

James K. Ballinger, Phoenix Art Museum

Graham W. J. Beal, Detroit Institute of Arts

Brent Benjamin, Saint Louis Art Museum

James H. Duff, Brandywine River Museum

Charles Loving, Snite Museum of Art

Mary Sue Sweeney Price, Newark Museum

Susan Taylor, New Orleans Museum of Art

Matthew Teitelbaum, Art Gallery of Ontario

James A. Welu, Worcester Art Museum

Sylvia Wolf, Henry Art Gallery（即将担任主席）

艺术博物馆馆长协会副会长 Christine Anagnos; Thomas Jefferson Foundation, Inc. 主管 Leslie Green Bowman; The Metropolitan Museum of Art 法律总顾问 Sharon Cott; Josh Knerly, Hahn Loeser & Parks LLP; 美国艺术联盟出版总监 Michaelyn Mitchell 也对本版的编订做出了贡献。主席同时特别感谢艺术博物馆馆长协会前任会长 Janet Landay, 她参与了本文档的编写，并向委员会提供建议。

简介

艺术博物馆是永久性的非营利机构，教育和人文是其主要目的，因此艺术博物馆的宗旨是研究和维护艺术作品，定期举办展览，向公众展示艺术作品。大多数艺术博物馆都拥有永久性藏品，展览时从这些藏品中抽调，同时博物馆也根据藏品开展教育活动。

艺术博物馆馆长担负着特定的义务和责任，需要向博物馆职工、监管主体和博物馆服务的社区负责。《艺术博物馆专业规范》为馆长提供一套指导原则，帮助馆长管理自己的职责。

艺术博物馆馆长协会认为这里列出的原则是适用于所有艺术博物馆的基础性原则。不过这些原则的应用方式会受到各种情况的影响。艺术博物馆馆长协会也意识到了这一点，因此协会的官员和员工随时准备向代表艺术博物馆的会员或非会员咨询，了解在特定情况下这些原则该如何付诸实践。提前咨询能帮助博物馆馆长免于违反附录 A《艺术博物馆馆长职业道德守则》规定的行为准则，招致处罚。

附属于更大的教育实体的艺术博物馆，例如大学或学院博物馆数量和重要性日益增长，这些博物馆传统上行政管理模式与那些独立运营的博物馆不同，不过两者的大目标和责任本质上是相同的，两者之间相对较少的差别见附录《大学和学院艺术博物馆》所列。

艺术博物馆馆长协会定期发布针对艺术博物馆行业各个方面的声明，例如《艺术博物馆馆长协会有关出售及处理藏品的政策》、《艺术博物馆馆长协会纳粹劫掠的艺术品工作组报告》、《艺术博物馆馆长协会圣器收购与管理工作组报告》和《艺术博物馆馆长协会收购考古材料与古代艺术品工作组报告》。这些文档可在 aamd.org 网站找到。

这是《艺术博物馆专业规范》第一次仅通过电子形式发布，并且这个版本会在必要时进行更新。

监管

1 博物馆由一个团体监管，例如受托人理事会（下文中理事会一词将用于指称为一家博物馆负法律责任的任何形式的监管团体、此团体的被任命人或指定委员会）。理事会接受和更新博物馆的使命、章程和政策，保证博物馆正常运营。

2 理事会必须了解并积极审查博物馆的运营、计划和财务事宜。理事会应经常开会，清晰地传达自己的决定，理事会的成员应拥有必要的技能、背景、专业知识和经验，能提升博物馆的能力，帮助博物馆更好地履行使命。理事会成员提供服务时不能收取报酬。理事会应能代表理事会所服务的多元化社区。

3 博物馆必须由专业职员管理，理事会和职员必须对博物馆的使命和责任有统一的承诺，并且有明确的职责分工。

4 理事会与馆长必须共同确定博物馆的发展方向，制定长期计划，获取博物馆履行使命所需的资源。理事会负责批准博物馆运营的监管政策，这些政策应能反映出博物馆使命宣言所设定的目标。理事会对博物馆的资源负有受托责任，包括藏品、物理设施、金融资产和职员。理事会集体行使权力，通常通过多数票做决策，按照既定政策，理事会可委派一个同样通过集体方式行使权力的委员会。理事会应明确规定需提交理事会商议的事宜的类型。

5 理事会应任命馆长，馆长负责博物馆的日常运营，是博物馆的首席执行官。管理艺术博物馆需要拥有处理艺术作品的鉴赏力、眼光和知识，同时还需要运营复杂组织所需的判断力和经验，在这些要求之间获得恰当的平衡是成功管理博物馆的关键，如果馆长没有这种均衡的资质，那么就可能出现问題，影响博物馆的专业表现以及博物馆向公众提供的服务。

6 馆长应培养博物馆的知识和美学理念。馆长负责让博物馆的行政管理符合既定政策，让博物馆职员完全发挥自己的能力。馆长应通过合作、沟通、尊重和委托职责的形式培养这种运营价值观和管理实践（下文提及馆长时意思是集思广益的馆长，具体视情况而定）。（参见附录 A）

7 在特定案例中，博物馆会任命领受薪水的总裁或地位相当的职位。但是这种任命可能会导致权责不明晰，尤其是理事会对这种职位的定位与馆长类似时。各职位必须有明确的责任规定，馆长的终极责任是推动博物馆履行自身使命，包括艺术方针、藏品、学术活动和教育项目。

8 博物馆馆长、受托人和其他负责人应尽最大努力预测和解决利益冲突的情况，或解决已出现的利益冲突。理事会必须制定和维护有关利益冲突和职业道德的政策，确保这些政策透明，政策需定期接受理事会、职员和志愿者的审查。

9 恰当的政策能为博物馆的运营提供指南，避免出现误解。除了利益冲突和职业道德政策，博物馆也应该制定针对以下问题的政策：藏品管理；人力资源；财务、审计和投资管理；筹款，同时特定博物馆有特定的需求，为了满足这种需求，博物馆也可制定恰当的政策应对本规范没有提及的其他问题。

使命、政策与长期规划

10 大多数艺术博物馆的宗旨由博物馆的纲领、章程和规章制度以及理事会的使命宣言规定。使命宣言应说明博物馆的宗旨和博物馆的公共效益。

博物馆的政策是理事会为践行使命所做出的决策和行动的集合，所有政策的制定、变更和增加都应通过理事会与馆长的充分讨论。博物馆的政策是博物馆与支持者、过去、现在和未来的捐赠人、继任的理事会成员团体以及职员等各方达成的契约。这些政策应记录在理事会会议记录或政策手册上，并需定期审查。

11 每一家博物馆都应有清晰明确的长期计划，该计划应经理事会批准并需定期接受审查，长期计划就像是一种工具，艺术博物馆通过这种工具表达自己的使命，评估当前的资源，制定目标，识别未来需求并形成战略。馆长负责组织制定计划和实施计划。

藏品

12 藏品的开发、保管、保存、记录、研究、展示和说明是一家收藏博物馆的核心职责，这些职责应在博物馆的政策中反映出来。

13 藏品能为当代人和后代人造福，因此博物馆应让藏品尽可能惠及大众，并审慎保护每件藏品。博物馆应尽一切努力提供藏品的信息，为藏品建立视觉档案，恰当地回应正式问询。

14 会员博物馆必须有清晰的书面藏品管理政策，包括收藏目标，收购和出售原则、程序和流程，以及保管、保存和藏品维护方面的政策。

15 馆长和管理层职员负责识别可能出现的收购机会。收购任何艺术作品时必须考虑馆长的建议，除下文规定的情况之外，理事会或经理事会授权的委员会必须批准所有收购建议。理事会可向馆长授权，让馆长按照规定的限制批准购买藏品，接受捐赠和遗赠；馆长必须向理事会或授权委员会报告这些收购。

16 无论是捐赠还是购买，对艺术作品拥有共同所有权是恰当和可取的。这种安排应经过当事各博物馆理事会的批准。在这种情况下，各方应通过书面方式记录负责监管各方相关利益的团队对保管、管理、展示、保存、出版、研究、学术、版权、保险、可能的出售和知识控制的意见。

17 只要有可能，捐赠和遗赠应不受限制。接受或获得艺术作品不能附带条件限制或干涉博物馆采用最可靠的学术和科学信息解决物品作者、年代测定、图解、出处、保管的问题及相关事宜。

18 接受捐赠时，博物馆应遵照法律法规的要求，约定对物品进行评估（包括评估费用）以及将评估结果提供给相关政府机构的责任应由捐赠方承担。

19 馆长必须尽最大努力确定收购对象的所有权历史记录。馆长不得在知情的情况下提出收购建议或批准博物馆获得被盗的（盗窃行为没有得到恰当的处理）艺术作品或非法进口到博物馆所在地区的艺术作品。

20 对收藏的艺术作品进行分类和记录是博物馆职员的基本职责。这些信息应拥有合理的学术水平，应为博物馆职员明智判断的结果，不受任何外部压力的干扰。其他学术意见，包括针对艺术作品的异议也应被记录下来。艺术作品作者和年代出现重大变化或者真实性出现严重问题时，馆长需向理事会报告，并让公众知晓。

21 保护藏品的最终责任由理事会承担，而日常保管、保护、搬运、存放和展示的责任由馆长承担。保护与保管藏品是博物馆主要功能，为了保证理事会完全了解这些状况，馆长应定期报告藏品的状态。

22 博物馆之间需相互出借藏品进行展示，相互之间需要合作和共事精神，博物馆应相互告知与出借以及收费和费用相关的决定。拟议出借藏品时，艺术作品的保护、知识价值和教育功效应作为出借的主要缘由。馆长应告知理事会，根据既定政策提供出借建议或批准出借。

23 通过销售、交换或其他方式出售和处理收藏的艺术作品时博物馆应进行非常严格的检查，应秉持慎重的态度。有些情况下出售收藏的艺术作品有正当的理由，但是出售行为必须受博物馆书面政策的制约，不能为应对一时的紧急情况而做出出售行为。博物馆此方面的政策必须与艺术博物馆馆长协会有关出售及处理藏品的政策保持一致（见附录 B）。

24 出售任何收藏的艺术作品时馆长都必须先向理事会提出建议，最终决定权由理事会掌握（见附录 B）。

25 出售艺术作品获得的资金不能用于博物馆的运营和资本支出。这些资金，包括这些资金的收益和增值所得，只得按照博物馆有关使用受限制收购资金的政策，用于收购艺术作品。为了保证这些资金按规定使用，包括这些资金的收益和增值所得按规定使用，博物馆应单独为之建立账目，与其他收购资金分开。

26 馆长和其他博物馆职员可以拥有私人藏品，这样有利于博物馆的发展，但是前提是馆长和其他博物馆职员的私人收藏不能与博物馆的收藏利益产生任何冲突（参见附录 A 和附录 B，第 23 页，E 段落）。

27 如果赠予或出售给馆长或任何博物馆职员的艺术作品与博物馆的藏品有关联，那么博物馆应有机会获取这些作品，将这些藏品纳入到博物馆的艺术作品收藏中。当博物馆需要采取紧急措施获取有利益冲突的作品时，获得此作品的馆长或职员必须尽早将此作品提供给博物馆。博物馆获得该作品的条件需至少与馆长或其他职员获得该作品的条件相同。为了排除利益冲突，博物馆应制定清晰的针对馆长和博物馆职员私人藏品和接受艺术赠品方面的书面指导方针。

公共项目

28 公共项目是博物馆使命的一部分，是实现博物馆长期计划目标的行动，公共项目能为受众提供艺术熏陶和营养。这些项目，包括展览、出版物、演讲、研讨会、电影和表演，应展示和解释艺术作品，增进公众对人类创造力极限的了解。

29 规划博物馆的公共项目时，提供卓越的艺术和教育功用，吸引公众参与应为主要目的，公共项目其他需要考虑的事宜包括参加人数、收入机会和媒体报道。

30 践行使命时，博物馆应服务尽可能广泛和多元化的公众，提供各种项目，让公众获得艺术作品体验，项目的观念和信息必须遵从合理的学术原则，尊重艺术表达，有能力吸引公众。

31 博物馆也可以偶尔举行艺术作品出售活动，除了那些专门组织、目的明确的筹款活动，博物馆不得接受其他方艺术作品销售的佣金。

财务

32 理事会对博物馆的财务与投资政策负全责，并负责批准博物馆的预算。博物馆财务状况出现重大变化时理事会应与馆长协商解决，因此馆长需定期向理事会报告博物馆收入或支出方面的实际和预期变化。

33 馆长有责任确定与理事会批准的政策相一致的优先事宜，并对相关配套资金的分配提出建议。馆长需在每个财年开始前准备博物馆的预算，并提交至理事会进行审批。

34 批准预算时，理事会应确认馆长的支出与预算和可用资金相符，无需理事会采取进一步行动，这种组织结构对馆长的限制应有政策加以规定。

35 如果已批准的预算需要更改或者需要额外资金，那么理事会和馆长应共同参与决策流程。

36 预算外的支出，例如收购和资本项目，必须经理事会批准。例外情况，例如自主支配资金，应受经理事会批准的政策规定的程序管辖。

37 虽然博物馆会产生收益，为运营和项目提供支持，但是博物馆首先是一个非营利性机构。在制定博物馆的财政政策时，能够产生收入的活动不能危害到博物馆的使命或标准。

38 博物馆受公众委托而收藏的藏品不是金融资产，不得转换为现金，为运营或资本需求提供支持。藏品或藏品的一部分不得充当贷款的抵押品，但是博物馆为了结清购买价格余款，可以授予作品的抵押权益。为了公正地展现博物馆的财务状况，藏品不能资本化（更多有关适用的会计标准的方针和政策，参见附录 B，第 20 页，D 段落）。与之相似，任何为未来收购艺术品所准备的资金（捐款或其他来源）都不能作为贷款的质押品。成员组织在使用受限制的资金方面应遵守适用的会计标准，尊重捐赠者在设立和使用这些资金方面的意愿。

39 博物馆应提供详尽的财务报表，让公众充分了解博物馆对捐款和其他财务资产的使用是否恰当和有效。

筹款与收益

40 作为自身受托责任的一部分，理事会需保证和提供必要的资金，满足博物馆的财务要求。馆长必须做好准备在筹款中扮演重要角色。

41 筹款过程必须审慎，通过符合职业标准的方式筹集款项。博物馆应避免那种会损害社会对博物馆的信任和尊重的筹款方式。筹款所奉行的观念应注重公共利益，而不是个人或应纳税实体的私人利益，同时承认各种利益相关者会从筹款活动中偶然获得益处。

42 只要有可能就向公众公开财务支持的来源，捐款人的匿名要求应当得到尊重，除非这样做会隐瞒利益冲突或被认为有利益冲突。博物馆任何时候都要掌控艺术作品；财务支持的来源不能损害或不恰当地影响任何项目的完整性。

43 志愿者和辅助团体的筹款目标必须经董事会批准，筹款活动受馆长监控。如果这些团体是独立的法律实体，但是负有为博物馆提供支持的使命，那么该团体的监管主体和博物馆的理事会应签订协议，规范这种关系。

法律事项

44 虽然理事会承担最终的受托责任，但是馆长负责监督博物馆是否遵守法律法规。博物馆需在一般法律事务以及特定事宜上咨询法律顾问的意见，博物馆运营期间可能出现法律事宜的领域包括收藏、展览、职工与劳动关系、合同、治理、财务、设施、税务、版权与复制品、活动等。理事会、馆长与法律顾问应分享当前与博物馆和博物馆标准有关的法律事务和立法信息。

物理设施

45 物理设施是理事会应该承担最终责任的博物馆资产之一。设施与包括藏品在内的设施内物品的保管与安全应得到保障。博物馆必须为游客和职员提供一个安全、便捷的环境。

46 博物馆举行辅助活动时，馆长必须保证这些活动不会危及设施或藏品，或损害项目的完整性。

47 对设施的规划进行全面修改、挑选建筑师或其他专业顾问、规划目标、开发观念、方案与最终设计、主建筑合同的授予等事宜馆长应向理事会审批。

48 物理设施的建设、运营、维护、安保、修复、翻新和修改；资本改善及相关预算规划；公共安全；理事会采纳的一般设施政策均由馆长负责。

49 博物馆通过恰当的措施保护设施，防止出现潜在的风险和损失，博物馆采取的保护措施包括经理事会批准的全面的紧急预案，这种预案包括对职员进行定期培训。博物馆必须遵守所有适用的联邦、州和本地法律、规则和规章。

职员

50 馆长负责任命博物馆的职员。职员队伍应由拥有可帮助博物馆践行使命的必要技能、背景、专业知识和经验的员工组成。馆长应在职员队伍中营造和维持高昂的士气和工作效率。

51 职员队伍是博物馆最宝贵的资源之一。为了营造强有力的博物馆文化，博物馆应为职员提供有竞争力的薪酬和福利、支持性的工作环境和职业发展机遇。

52 理事会负责制定与博物馆员工的权利和利益相关的政策，而馆长则负责根据既定政策制定和实施人事规范，这种规范包括为所有员工提供工作说明、设定目标，通过公平、一致和明确的流程定期实施工作绩效评估。

53 如果工会是特定博物馆员工的谈判代理人，那么理事会必须明确确定博物馆代表的人选和职责。无论是否代表博物馆参与谈判，馆长都需对最终的劳资协定负责，理事会应审查馆长提出的劳资协定。

54 劳资协定没有涵盖的任何员工人事争议和申诉应通过既定的争议解决程序加以处理。博物馆必须制定政策让员工能自如地报告任何可疑的不恰当行为或博物馆资源的滥用行为，并无需担心受到报复。

馆长

55 担任馆长职位需要有合格的专业履历，馆长需均衡地掌握艺术史和/或艺术品知识，拥有博物馆工作经验、行政管理技能和领导才能。

56 任命馆长的责任由整个理事会承担，不过寻找馆长候选人以及与候选人谈判的责任可以委托给理事会任命的委员会。在雇佣流程中，理事会应提供完整、精准的与博物馆管理相关的信息（大学与学院艺术博物馆的程序参见附录 C，第 27 页）。

57 馆长必须清楚地理解博物馆的使命、政策、长期计划、项目和财务状况，并负责这些政策的实施，向公共提供与这些方面相关的精准信息。

58 理事会应通过向被任命人交付正式文件的方式确认馆长的甄选和任命信息，这种正式文件包括经理事会授权代表签字的信件或合同。此文件应说明馆长薪酬详情，并由被任命人通过书面方式接受。总薪酬应符合职业标准。

59 馆长应参加理事会及其执行委员会召开的所有会议，但是经提前通知，馆长可以不参加这些会议的一些环节，同时馆长有权参加理事会常任委员会的所有会议。馆长有责任将理事会的决策告知职员，同样也有责任将职员的想法、顾虑和请求转达给理事会。

60 馆长应全力支持理事会的工作，如果这种支持严重减少，那么双方应为博物馆利益着想，尽一切努力尽快恢复关系。

61 如果双方分歧非常严重，削弱了理事会对馆长的支持，那么双方应采取后续行动，例如举行由理事会官员和馆长参加的会议、全体理事会成员参与的特殊会议以及邀请外部调解人介入。

62 是否终止雇佣馆长只能经全体理事会成员投票决定。雇佣终止通知应通过书面方式递交给馆长，通知和/或解聘的内容应恰当。雇佣合同或协议书应清楚地规定终止雇佣后的安排。双方应对此事宜保密（大学与学院艺术博物馆的程序参见附录 C）。

63 针对馆长离职的过渡期，理事会应设定程序，保证博物馆尽可能有条不紊地运营。理事会应确定哪位职员或哪几位职员应承担起馆长通常承担的责任。没有明确规定的程序，博物馆就可能会违反政策。

附录 A

《艺术博物馆馆长职业道德守则》

由艺术博物馆馆长协会会员于 1966 年 6 月通过；1971 年、1973 年、1974 年、1991 年、2001 年和 2011 年修订。

博物馆馆长的职位是一种信任的关系。馆长应诚信行事，遵守最高标准的道德原则。馆长应避免参与会损害自己职责或博物馆利益的活动。馆长的职业操守应成为博物馆职员典范。馆长负责实施监管委员会制定的政策，维护博物馆和公众利益。馆长有责任确保博物馆采纳和传播针对理事会、职员和志愿者的道德守则。

馆长不得利用自己的影响力或职位获取个人利益。馆长不得充当艺术作品商人，也不得向博物馆或收藏家推荐与自己有未披露的财务利益关系的艺术作品。馆长不得接受艺术作品卖方或买方提供的佣金或能导致其丧失原则的赠品。馆长不得提供有关艺术作品的货币价值、真伪或作者的声明。

如果收藏艺术作品，馆长需特别谨慎，保证馆长的个人收藏活动不会与博物馆的收藏产生利益冲突。如果被认为存在冲突，那么博物馆的监管委员会必须拥有优先购买权，将涉事艺术作品收归博物馆所有。艺术家向馆长赠送艺术作品，但是该艺术家的作品被博物馆展示或获取，或者可能被展示或获取的，那么这种赠品就会损害馆长的职责和博物馆的利益，因此这样的赠品只能在特殊情况下接受，并进行完全的披露。如果被认为存在冲突的可能性，那么博物馆的监管委员会必须拥有优先购买权，将此赠品收归博物馆所有（参见第 26 段和附录 B，第 23 页，E 段落）。

馆长必须尽最大努力确定收购对象的所有权历史记录。馆长不得在知情的情况下提出收购建议或批准博物馆获得被盗的（盗窃行为没有得到恰当的处理）艺术作品或非法进口到博物馆所在地区的艺术作品。

根据艺术博物馆馆长协会有关出售及处理藏品的政策，馆长不得将出售艺术作品所获得的资金用于艺术作品收购之外的目的（见附录 B）。

违反这些道德守则的艺术博物馆馆长协会会员将受到谴责、暂停会员资格、甚至开除会籍的处罚。违反政策的艺术博物馆可能会受到谴责和/或制裁，具体处罚由艺术博物馆馆长协会受托人理事会决定，制裁措施包括但不限于暂停受制裁博物馆与艺术博物馆馆长协会会员馆长所领导的博物馆之间进行出借和共同举办展览等活动。

在谴责、暂停或开除一名会员，或者谴责、制裁一家艺术博物馆之前，艺术博物馆馆长协会受托人理事会应向当事馆长或博物馆提供申诉机会，让当事方解释受谴责、暂停、开除或制裁事件的理由。申诉应由受影响的馆长做出，除非艺术博物馆馆长协会受托人理事会做出其他规定，

或者事件当事方为博物馆时，按照艺术博物馆馆长协会受托人理事会的规定，由当事博物馆决定让馆长或博物馆受托人理事会或监管委员会的任何成员代表博物馆进行申诉。如果艺术博物馆馆长协会受托人理事会决定谴责、暂停或开除一名会员，或谴责、制裁一家博物馆，那么艺术博物馆馆长协会受托人理事会应在发出谴责、制裁、暂停或开除决定的同时，确定处罚程序并告知受影响的馆长或博物馆，并根据具体情况，取消或修改谴责行动，加重暂停处罚的力度，开除但是不禁止随后再次申请入籍，或者加重制裁的力度。

如果当事博物馆不是一个法律实体，而是一个法律实体的一部分，或受其他实体控制，那么按照艺术博物馆馆长协会受托人理事会的决议，谴责或制裁可针对当事博物馆、当事博物馆所属的实体、控制当事博物馆的实体或全部或任何前述实体的组合。

附录 B

《出售与处理》

由艺术博物馆馆长协会会员于 2010 年 6 月通过。

出售藏品指的是全部或部分艺术作品或其他物品（合称为“作品”）从博物馆的藏品中永久性移除。处理指的是一件作品出售后由博物馆转让所有权；如果是赝品或伪造的作品，或者不能恢复的损坏或无法修复的作品，那么移除和处理该藏品由博物馆决定，这些作品可能被销毁。

艺术博物馆馆长协会承认博物馆在管理和发展收藏品时面临着独特的挑战，因为藏品大多数都是私人捐赠者的赠品和遗赠品。大多数艺术博物馆会在发展过程中不断累积和增加藏品，从而更全面有效地践行他们的使命。博物馆藏品的收购或出售必须符合博物馆受托人理事会或监管主体明确规定的书面收藏目标、收购和出售原则、程序和流程。这些目标、原则、程序和流程必须遵守艺术博物馆馆长协会的《艺术博物馆专业规范》和出售与处理政策。¹

出售决定必须经过深思熟虑，审慎做出。做出这种决定时应尊重捐赠人表达的意愿；藏品所代表的公共利益应该始终被放到最重要的位置上。

1 加拿大与墨西哥的博物馆会员应遵守适用的所在国国家协会的法律限制和政策，只要这些政策不违反前述艺术博物馆馆长协会的《艺术博物馆专业规范》和出售与处理政策。

政策声明

A 艺术博物馆馆长协会要求会员博物馆²必须有清晰的书面藏品管理政策，包括收藏目标与收购和出售原则、程序和流程，以及保管、保存和藏品维护方面的政策。

B 艺术博物馆馆长协会鼓励会员博物馆只接受能支持自身使命的艺术赠品，并考虑清楚接受艺术品捐赠的限制。

C 会员博物馆在出售和处理藏品时必须遵守所有适用的法律，包括提交美国国税局表格的要求 — 如果此要求适用于艺术博物馆馆长协会会员博物馆。

D 会员博物馆不得将藏品资本化或抵押出去，或者将捐赠的作品当做是收入。1992 年，在一起涉及到博物馆行业的诉讼结束后，财务会计准则委员会（FASB）制定了标准，规定满足特定条件时适用于 FASB³ 的博物馆（和其他实体）对他们的藏品负有责任。根据此标准，1993 年，FASB 发布了第 116 号声明。此声明及其修订版规定捐赠的艺术作品、历史财产和类似的资产不能被认定为收入或资本，前提是捐赠的物品作为藏品（a）供公共展览、教育或研究之用，旨在提供公共服务；（b）受到保护，没有抵押负担，得到维护和保管；（c）受组织政策制约，即可从出售藏品中获得收益以收购其他藏品。

E 向博物馆的受托人理事会提出出售建议时，会员博物馆的职员应提供详尽的研究，说明该作品的所有权历史、捐赠人表达的意愿（如有）、当前的学术评估、与现有藏品和未来收藏目标的关联。

F 会员博物馆应在合理的时间内在自己网站上公布被出售和处理的作品。

² 会员博物馆指的是馆长是艺术博物馆馆长协会会员的博物馆。

³ 遵循其他会计规则的博物馆，例如政府会计准则委员会（GASB）规定的规则，或者受制于法律限制的博物馆需要通过不同的方式对待藏品，以编订财务报表，但是博物馆依然不应该抵押他们的藏品。

应用

I. 出售与处理的目的

A 出售是形成和维护藏品的合法步骤，出售行为的实施是为了改善和提升藏品的质量和恰当性，为博物馆的使命提供更好的支持。

B 出售艺术作品获得的资金不能用于博物馆的运营和资本支出。这些资金，包括这些资金的收益和增值所得，只得按照博物馆有关使用受限制收购资金的政策，用于收购作品。为了保证这些资金按规定使用，包括这些资金的收益和增值所得按规定使用，博物馆应单独为之建立账目，与其他收购资金分开。

II. 出售与处理的标准

出售藏品时博物馆应该深思熟虑，这样做的主要理由包括：

A 作品质量差，缺乏展示价值或研究价值。

B 作品是复制品，作为一系列作品的一部分，自身没有价值。

C 博物馆保有该作品不符合适用的法律规定，例如该作品是被盗物品或者非法进口到博物馆所在地区，或者作品面临着其他法律诉求。

D 作品的真实性或作者被确定为虚假信息，物品缺乏足够高的审美价值或在艺术史上的地位不重要，没有保留价值。在处理或保留可能的赝品时，博物馆应考虑所有相关的道德问题，包括此作品流回市场可能带来的后果。

E 作品的物理状况差，无法修复或作品的完整性或艺术家的意图受到损害。无法进行合理修复的损坏作品和没有研究或教育意义的作品会被销毁。

F 作品不再符合博物馆的使命或收藏目标。博物馆的受托人理事会或监管主体在修改博物馆的使命或修订收藏目标时应格外小心。

G 博物馆为了改善和改进藏品，满足博物馆的受托人理事会或监管主体审查和批准的收藏目标，进而出售的作品。

H 由于作品需要特定的保存或展示条件或者需要持续进行特殊处理，博物馆无法为作品提供充足的维护。

III. 权力与流程

A 出售与处理必须符合博物馆所在地所有适用的法律规定，必须遵守与博物馆收购作品相关的条件和义务。

B 出售和处理作品的最终权力由受托人理事会或监管主体或其指定人员掌控。

C 出售和处理的流程必须由合适的专业职员发起，并将附带理由充分的建议提供给馆长，馆长将审查拟议的出售和处理建议。作为流程的一部分，该专业职员需对所有记录进行全方位的检查，确定捐赠人的意愿，明确所有权情况、捐赠人的限制和当前的市场价值。如果馆长认为出售是恰当的，那么馆长应该根据博物馆与出售相关的藏品政策规定的步骤，将此提案呈交受托人理事会或监管主体或其指定人员。

- 1 馆长应谨慎审查，保证建议是根据权威专业知识提出的。
- 2 如果物品拥有重大价值，那么博物馆应考虑第三方的审查和评估。
- 3 如果作品是在世艺术家的作品，那么博物馆还应考虑特殊事宜。

D 处理的时机和方法应符合博物馆的收藏政策。整个流程都应该秉持透明的原则。

E 博物馆理事会成员或博物馆职员或与博物馆的关系可让其在购买此作品时获得优势的人不得直接或间接购买博物馆出售的全部或部分作品，或者从出售或交易中获益。但是前述规定不适用于博物馆将一件作品中的权益出售给一个或多个该作品的共同拥有人的出售活动。

F 如果博物馆打算处理出售作品的部分权益（即部分出售）（除非保留的权益无足轻重⁴），那么这种出售的交易对象只能是对公众开放的组织⁵。

IV. 处理方法选择

选择处理方法时应考虑以下情况：

A 处理时优选的方法是向其他公共机构出售、转让或交换作品；通过公开拍卖出售；向公认的声誉卓越的交易商出售、交换作品，或通过该交易商出售作品。博物馆应尽一切努力确定和评估不同的处理方式所能带来的优势和产出。

B 如果是在世艺术家的艺术作品，那么博物馆应该征询该艺术家的意见。

C 虽然博物馆必须履行自己的受托责任，行为方式符合博物馆的最佳利益，但是博物馆应该考虑将出售的作品保留在公共领域。

4 例如，复制的权利或借用作品的权利。

5 “组织”意思是一家博物馆或机构，该机构被免除联邦所得税并被划分为公共慈善团体或私营基金会（或加拿大或墨西哥本质上类似的组织）或政府实体或机构。

V. 捐赠人和在世艺术家的利益/通知

A 只要可行，博物馆在考虑出售和处理一件作品时应将情况告知捐赠人。有些情况还需要保证捐赠人的继承人也应该享受类似的待遇。

B 如果出售的是在世艺术家的作品，那么博物馆应该告知该艺术家。

VI. 档案

作品出售时，所有电子和纸质记录都应进行更新。进行处理前，博物馆应对物品拍照，并保存在博物馆记录档案中。作品处理后，博物馆应根据藏品管理政策记录处理方法 — 包括可能的受托人、新所有人、售价、地点（如果可知）。

VII. 特殊情况

艺术博物馆馆长协会认为当代艺术组织工作的一部分就是扩展艺术作品的定义，挑战传统的展示实践。因此，如果一家组织的书面政策对出售的作品的销售做出了规定，那么出售作品所得资金在特殊情况下可用于与购买或委托制作艺术作品类似的活动，具体来说就是创作新作品，包括一些可能不具备收藏价值的作品。但是，这些资金不得被用作运营或资本支出。

VII. 制裁

如果艺术博物馆馆长协会会员或博物馆违反此政策的一项或多项规定，该会员将受到谴责、暂停资格、和/或开除的处罚；博物馆将根据艺术博物馆馆长协会的道德守则的规定受谴责和/或制裁，该守则经修订后的内容符合以下原则：

违反政策的艺术博物馆可能会受到谴责和/或制裁，具体处罚由艺术博物馆馆长协会受托人理事会决定，制裁措施包括但不限于暂停受制裁博物馆与艺术博物馆馆长协会会员馆长所领导的博物馆之间进行出借和共同举办展览等活动。

在谴责、暂停或开除一名会员，或者谴责、制裁一家艺术博物馆之前，艺术博物馆馆长协会受托人理事会应向当事馆长或博物馆提供申诉机会，让当事方解释受谴责、暂停、开除或制裁事件的理由；申诉应由受影响的馆长做出，除非艺术博物馆馆长协会受托人理事会做出其他规定，或者事件当事方为博物馆时，按照艺术博物馆馆长协会受托人理事会的规定，由当事博物馆决定让馆长或博物馆受托人理事会或监管委员会的任何成员代表博物馆进行申诉。如果艺术博物馆馆长协会受托人理事会决定谴责、暂停或开除一名会员，或谴责、制裁一家博物馆，那么艺术博物馆馆长协会受托人理事会应在发出谴责、制裁、暂停或开除决定的同时，确定处罚程序并告知受影响的馆长或博物馆，并根据具体情况，取消或修改谴责行动，加重暂停处罚的力度，开除但是不禁止随后再次申请入籍，或者加重制裁的力度。

如果当事博物馆不是一个法律实体，而是一个法律实体的一部分，或受其他实体控制⁶，那么按照艺术博物馆馆长协会受托人理事会的决议，谴责或制裁可针对当事博物馆、当事博物馆所属的实体、控制当事博物馆的实体或全部前述实体。

6 一家隶属于其他实体的博物馆可以是一家非独立法律实体，比如是学院或大学的一部分。一家由其他实体控制的博物馆可以是一家独立成立的博物馆，由一家信托基金或基金会控制。

IX. 大学与学院博物馆

大学和学院博物馆在收购、保存和展示藏品方面发挥着重要作用。虽然大学或学院的主要任务是教育，但是大学或学院在运营博物馆时还需遵守专业标准和道德规范。

A 馆长负责制定和执行与博物馆藏品的所有方面相关的政策，包括收购、出售和处理、保管、保存和展示，以及学术研究和解释。馆长有责任确保大学或学院了解其在博物馆藏品方面的道德责任，包括与藏品的出售、使用和保存的物理状况相关的事宜。

B 出售和处理藏品必须有明确的博物馆政策，这些政策应符合艺术博物馆馆长协会的专业规范（参见藏品部分和附录 B）。出售与处理博物馆藏品所得不能用于为大学或学院或基金会提供财务支持或让他们获取其他收益。任何情况下处理出售的作品所得的资金都不得用于运营和资本支出。

C 馆长制定的与收购和出售相关的政策应经过大学或学院的中心监管主体的采纳或批准。

附录 C

《大学和学院艺术博物馆》

由艺术博物馆馆长协会会员于 1991 年通过；2001 年和 2011 年修订。

大学和学院博物馆是美国艺术博物馆重要的组成部分。这些机构的成立宗旨是让所有市民享受教育带来的益处，这些机构相信体验艺术的机会是教育的重要组成部分。大学和学院艺术博物馆通常拥有大量藏品；在一些社区，这些博物馆是该地区重要的或唯一的艺术博物馆。大学和学院艺术博物馆就像是校园与周围社区之间的纽带，在帮助大学或学院提供公共服务、践行教育使命方面扮演重要的角色。与此同时，大学和学院艺术博物馆也需要承担起这些机构的学术使命，需要完全参与到学生教育和推动学术进步的活动中。只有两种功能都发挥好，大学或学院内的博物馆才能得到大学或学院以及社区的承认。

在大学或学院环境中运营能为馆长提供其他博物馆馆长无法获得的优势和保护，包括休假、任期政策和学术自由的传统，其他优势包括可以利用大学或学院的院系、图书馆、法律顾问、人力资源专家、风险经理、设施与场地维护方面的学校支持。大学或学院博物馆的馆长应该能获得终身职位所能提供的所有权利和特权。

由于大学和学院博物馆馆长在学术机构内任职，所以他们可能遇到与其他博物馆完全不同的问题。此附录说明了其中一些事宜，并提供适合大多数大学或学院机构的专业规范。尽管这些规范并非面面俱到，但是他们能解决大学和学院艺术博物馆馆长对本文档的修订所持的特殊顾虑。

I. 任命

A 馆长应由校长、首席学术官或其指定人员任命，并根据此机构的实践经大学或学院的监管主体批注，或按照大学或学院的系主任或馆长的任命程序任命。

B 大学或学院艺术博物馆馆长（和所有职员）的薪水不仅应与学校的教职工和行政人员的薪水保持一致，而且还应与全国各地可供比较的博物馆行业的薪水保持一致。

II. 绩效审查与免职

馆长的绩效应根据专业博物馆标准进行定期审查。馆长只能通过正当程序免职，免职程序根据大学或学院的规章制度设立。此外，大学或学院每 7 到 10 年对艺术博物馆进行一次外部审查是非常好的做法，这种审查应由其他大学或学院的艺术博物馆馆长组成的委员会实施。

III. 报告结构

A 馆长应通过大学或学院的中心学术管理机构向大学或学院的监管委员会报告，而不能向大学或学院的院系、部门、项目或其他单位报告。虽然一些采用其他报告结构的大学或学院的艺术博物馆运营成效令人满意，但是艺术博物馆最好向中心学术官员报告。艺术博物馆在中心学术结构中的位置能再次确认和强调博物馆的藏品和项目与整个大学或学院有关联，而不仅仅是隶属于某一个单位，并且这种报告结构也是对博物馆的公共服务和外联使命的承认。如果大学或学院存在针对艺术博物馆的教工委员会或其他咨询委员会，那么大学或学院必须做出明确规定，说明这些机构并非是艺术博物馆的监管主体。

B 大学或学院应承认博物馆在社区内所承担的公共职责。如果馆长向理解大学或学院与社会的关系，以及博物馆在增强这种关系中所能扮演的角色的高级官员报告，那么馆长就更有可能获得这方面的支持。同样，博物馆在大学或学院的研究使命以及教育学生的使命也必须得到承认和支持。在很多大学和学院中，校长、教务长、常务副校长、分管学术事务的副校长或类似职位更有可能理解和支持博物馆在学术和公共服务方面的使命。

IV. 责任与权力

A 与其他博物馆类似，大学或学院艺术博物馆馆长负责掌控博物馆的艺术方针和愿景，并管理和领导职员与预算。

B 虽然博物馆是馆长的首要职责，但是馆长也可以承担学术性的教职，教授此类课时馆长应与相关的学术单位达成协定。馆长或馆长指定的人员应集中参与大学或学院提供的任何艺术博物馆培训课程的设计和/或实施。

C 馆长为社区提供艺术领导力，可自由参加社区的艺术事务。参与社区艺术组织的理事会或委员会是馆长的公共服务职责的一部分，但是这种参与不能与博物馆或大学或学院的筹款、艺术事务或馆长责任的任何部分产生利益冲突。

D 面向大学或学院以及社区时，馆长是艺术博物馆事务的领导人和发言人。

E 馆长负责制定和执行与博物馆藏品的所有方面相关的政策，包括收购、出售和处理、保管、保存和展示，以及学术研究和解释。由于大学、学院或相关基金会拥有博物馆藏品的所有权，所以馆长有责任让大学或学院的监管机构明白其对博物馆藏品所担负的法律和道德责任，包括藏品的使用和物理状况的维护。

F 出售和处理藏品必须遵守明确的书面博物馆政策，这些政策应符合艺术博物馆馆长协会的专业规范（参见藏品部分和附录 B）。出售与处理艺术博物馆藏品所得不能用于为大学或学院或基金会提供一般运营支持或其他收益。大学或学院博物馆必须制定有关出售藏品的书面政策，这种政策应对馆长的职责做出规定，说明哪一位大学或学院官员或机构拥有批准出售藏品的最终权力。

G 馆长制定的与收购和出售相关的政策应经过大学或学院的中心监管机构的采纳或批准。

H 大学或学院可以获取博物馆藏品之外的艺术作品，但是博物馆应拥有针对这些艺术作品的优先购买权。如果大学、学院或相关基金会处理博物馆藏品之外的艺术作品，那么博物馆应拥有优先购买权，获取此艺术作品，让其成为博物馆的藏品。如果大学或学院要求附属博物馆记录和管理此类大学藏品，那么大学或学院应提供必要的职员和资金。

I 馆长负责让博物馆的藏品用于教学和研究的目的是，同时不让物品承受不合理的风险。馆长可全权决定博物馆藏品的方式、使用时间和地点，以及藏品的保存和展览条件。学校的书面藏品管理计划中应包含约束前述行为的政策和实践。

J 博物馆的空间可以提供给大学、学院或社区，用作娱乐或其他目的，但是馆长有责任确定哪些用途合适，并有责任保证博物馆藏品、展览和项目的安全。馆长应制定书面的博物馆空间使用政策，政策应符合空间的物理限制，能保证藏品、展览和项目的安全。如果博物馆将自己的一些空间出租给大学、学院或社区团体，那么获得财务收益的一方应该为博物馆而不是大学、学院的中心办公室或任何相关基金会或其他院系部门。与之类似，如果大学或学院艺术博物馆运营博物馆商店，那么财务收益也应直接归博物馆所有。

K 馆长必须成为任何涉及到更改、扩大或翻新博物馆设施的项目的核心参与者。馆长必须参与建筑师的甄选，参与最终建筑项目和设计的确。

L 虽然有些案例中馆长与其他部门共同任命艺术博物馆职员取得了良好的效果，但是根据大学或学院现行的人事政策，馆长应全权处理雇佣、审查和解聘艺术博物馆员工的事宜。

M 顾问团体在营造关系和获得支持方面通常能发挥重要作用。如果博物馆拥有这样的团体，无论该团体来自社区、校友还是其他地方，馆长都应与他们紧密合作，确保这些团体的目标和优先事宜与博物馆的宗旨保持一致。馆长应挑选，或参与挑选此类团体的成员和他们的领导人。如果团体帮助博物馆开展筹款活动，那么所有筹款活动都必须经馆长批准，并符合馆长确定的优先顺序。

附录 D

《艺术作品的复制品》

由艺术博物馆馆长协会会员于 1979 年 1 月通过；2001 年和 2011 年修订。

艺术博物馆可通过销售教育性的材料产生收入，例如目录、书籍、明信片和复制品等。出于教育目的或装饰需要制作和有意识的使用复制品是恰当的。

“艺术衍生”材料的扩散加上复制品市场误导性的营销宣传给人们造成了很大困惑，博物馆需要进行澄清和披露，以维持专业标准。制作和/或销售复制品时，博物馆必须通过与物品结合成一体标志以及标牌、标签和广告形式，明确说明这些物品是复制品。原作图像边界之内没有的内容，如签字、打印版本编号和打印机符号或名称不能出现在复制品上。与之类似，复制的雕塑上也不能出现签字、版本号和/或铸造厂标记。

复制品不能使用与原艺术作品使用相同的材料和/或尺寸，尽管需发挥功能的装饰性艺术品的复制品无法满足这种要求，但是复制品上应明确指出该物品是复制品。

博物馆不能靠夸大复制品的投资价值来兜售复制品，因为供游客购买的物品或作品并非原作，他们的转售价值存疑。

为复制品做广告时，博物馆不得使用语言暗示复制品的品质与原作相同，这样会导致潜在买家认为自己购买这件复制品就相当于购买了原作。

