

第1 部分

董事会应该做什么

第 1 章

董事会的重大活动

什么是董事会的重大活动？虽然对这个问题没有确定的答案，但是，对哪一项活动最为重要则有一个共识。这一共识由董事会的多重责任所形成，而且和董事会实际能力有关的实践事项相关。如引言中所提及的，董事会具有法定责任，他们对股东，对社区，当然也对组织的成员承担责任。问题在于所有这些因素均在董事会身上施加压力，要求他们参与一些不同的活动。

考虑到利益相关人的不同要求，董事会面临着一个与他们工作重点有关的基本问题。根据全国公司董事协会进行的调研，首席执行官们认为他们的董事应该以公司的业绩为重点。但是实际上董事会能在多大的程度上影响业绩？这一问题由于董事会成员在时间和影响方面的限制而没有明确答案。多数董事会成员一个月见面不到一次，而且他们集中在一起开会时间只有一天或更少。在董事会议

室之外，董事们一般都有全职工作，所以他们不能在一个月中多花几个小时投身于董事会议之外的董事会活动。多数大公司的董事在公司之内并不拥有管理职位，所以，他们根本无法支配为了理解和介入公司操作层面所需要的知识、信息和权力。结果是，董事会在满足所有放在他们身上的潜在要求的能力方面面临严重的局限。他们仅仅只能现实地和有效地处理一小部分公司面临的问题。董事会必须把他们的精力集中在他们所产生的影响最大，所承担的责任最重的地方。这就导致了一个明显的问题：考虑到对董事会实践方法的限制和对他们的法定委托，他们的主要责任究竟应该包括哪些？

论题：什么是董事会的关键责任？

当我们调查学者、董事会董事和首席执行官就什么属于作为董事会角色的范围内的事的看法时，各种各样的回答使我们想起了一个古老的寓言。这个传说讲的是要求几个人辨认完全隐藏在帆布帐篷里的一个巨大物体，条件是每个人只能从一个狭长的切口把手伸入帐篷来感觉这一物体。他们处在物体周围完全不同的位置上。没有一个人能猜出这是什么——这是一头大象。一个人猜它是绳子（尾巴），另一个把它描述为一块皮（耳朵）。还有的人认为它是一根老树杆（腿）。同样，对董事会最主要角色的观点也是有差异的，这取决于您是一个学者、一个首席执行官、一个内部董事、一个外部董事还是一个注重治理实践的人。

例如，在学者的著作中，存在着范围广泛的，多样化的观点。研究组织的理论家强调董事会最主要的角色是作为高级行政管理人员行为和业绩的监督人。依赖资源的理论家则认为董事会的存在就是通过他们的成员与其他组织形成的网络来帮助公司取得关键性的资源，如资本和商业伙伴。法律学者强调董事会的角色必须令人满意地履行自己的作为公司监督人的法律责任，包括代表股东利益，挑选和更换首席执行官并维护法律，防止任何违法的行为。相反，管理专

家强调公司董事们所扮演的关键性服务角色是为最高层管理提供战略性建议并提高公司的对外声誉。

而董事们自己对他们在董事会中的适当角色有相左的、有时是含糊不明确的观点。例如，根据 1999 年光辉国际公司的调研，董事会成员的反应是，相当于主席成员两倍以上和内部董事三倍以上的董事把最大的重点放在“审查首席执行官的业绩上”。令人惊讶的是，内部董事比外部董事更强调对股东“负责”；外部董事则比内部董事更注意“对员工负责”的重要性。

根据一项调研，首席执行官们相信，除了公司业绩之外，有两个董事会应该讲明的事项：战略规划和首席执行官的换届。在与我们的会面中，首席执行官们对董事基本角色的观点清楚但又形形色色。例如，我们发现，它们集中于 2~3 个他们感到很重要的关键性的责任——很奇怪，没有大大超过那个数字。对某些人而言，董事会是周密思考战略行动的最重要的资源。对其他首席执行官们而言，董事作为教练的角色最重要。对其他人而言，接班计划是一角色最重要的工作。有一个首席执行官甚至打了个比方，董事就像鲑鱼，他们的任务仅仅是建立起下一代的领导人。

我的母校认为，董事会就像一条太平洋鲑鱼，它只有一个基本功能，就是向上游游，直至到达顶端，在那儿产卵并死去。在这种情况下，卵就是新的首席执行官。董事会的任务是不停的战斗，在激流中保持自己的位置直至他们到达公司生命中的一个位置或时间，即他们需要一个新的首席执行官，这或者是因为首席执行官的年龄，或者是因为这个人不合适，或者是其他什么理由，董事们不得不选择一个新的首席执行官。以我的看法，这是他们的主要责任。这是他们作为董事会成员的主要作用。

有一个与我们和首席执行官会谈相一致的主题就是作为一个健

全的董事会，董事角色如一位首席执行官告诉我们时所述：“是一个不会被拖垮的教练。”一个好的董事会，从根本而言。就是首席执行官的知己好友。一个首席执行官在解释这一点时做了很好的总结。

在您成为首席执行官时，您并没有非常多的人可以交谈。您不能坐在那儿猜测着直接下属，特别是关于对他们产生影响的事。所以，您有可以信任并认为有能力的董事时，会非常地有用，您可以和他一起分享自己的观点，还可以和他就有关重要事项进行对话。所以，首先而且非常重要，我需要的董事能和我就公司战略决策或个人行动方面事宜进行交谈。第二是要有对公司有充分认识并能举起红旗（危险信号旗——译注）的董事。我想这是非常非常有益的。

除了学者、董事和首席执行官的观点之外，我们从对组织的研究中获知，还有其他因素对董事的角色有影响。例如，公司发展所处的阶段规定了哪种角色和责任应该得到最大关注。与主要由机构性股东掌握的大型公司相比，一个高科技公司的兴起更需要董事会的资源和功能，对于前者而言，法律和代理的角色居先。

在各种责任中衡量哪些责任比较重要的一个简单的方法是看对每一项的投资时间，它由表 1.1 中列出的调研结果表明董事们如何在董事会会议上分配时间作报告。

讨论得最多的问题必须和公司战略事项有关。在重大的战略决策中，涉及合并和收购的事项是最重要的，接下来紧跟的是形成战略和监督战略的执行，并分辨威胁和机遇。这些数据清楚地提示了董事会的讨论主要集中于公司的战略决策以及涉及收购和合并事宜的特别重大的决策。

就董事会职责问题所持的各种不同的观点中，一个常常被忽略的问题是考虑各种角色之间存在的潜在冲突。比如，一个由与公司

有密切联系的个人（例如，公司的银行家、它的律师、关键客户等）构成的董事会可能在引入资源方面设计得很好，但是，它可能缺乏对首席执行官进行有效监督所需要的独立性。以上部分我们提及了在战略管理事项上董事会成员作为首席执行官顾问和忠告者的关键角色。研究表明，当董事会成员与首席执行官有着良好的个人关系时，这一条常常实施得最好。在董事会的董事从社会的角度了解和看待首席执行官或者把他们作为朋友时，首席执行官就更乐意要求他们提出忠告或倾听他们意见，对这点应不感到奇怪。然而最近，董事会被召去进行委派新的首席执行官的艰巨任务，并从办公室中解除原有的首席执行官的职务的情况发生得越来越频繁。正如任何经理很难同时担任他们下属的教练和纪律训导员，董事会也很难在对一个是好朋友的首席执行官做评价时抱着批判的态度。因此，在董事会作为首席执行官的评价者和委派人的角色以及作为首席执行官友好的忠告人角色之间会产生冲突。

表 1.1 由董事会董事认为的使用的时间

议题	平均值
分辨公司将来可能存在的威胁和机会	3.4
勾画长期战略	3.5
监督和评价战略的实施	3.4
管理换届规划	2.8
建立强化公司的外部关系	2.8
在社区中加强公司的形象	2.4
对高层管理进行评价和奖励	3.1
在进行诸如合并和收购重大决策时提出忠告	3.8

注：1=几乎不花时间；5=时间最多。

另一个会产生冲突的地方是董事担当的拥护的角色。董事会如此关注股东的利益和持久的股票价格收益，他们可能不支持那些只

有长期才能显现利润结果的投资和创新。或者他们可能不同意以牺牲公司短期股票价值为代价而对其他利益相关人有益处的投资。

总之，董事会的责任之间有着内在的紧张关系，它使董事会进行了折衷处理。此外，还有时间、知识和影响的局限限制了他们责任的幅度。考虑到这些因素，这一章将探讨董事会能够而且应该参与什么活动。我们在审视这一事项时，首先看一下法律上需要董事会做什么。其次，探讨董事会需要从事的能担负起自己更大责任的活动。

董事会的主要责任：法律委托

根据美国的国家合作法律，董事会具有管理公司的法律责任。当然，顺理成章，如今的董事们就被要求承担起范围广泛的责任。例如，违反雇用歧视条例或者不能符合环境保护的需要。调研表明公司在涉及收购、合并或抽回投资资本时，特别会被要求承担起责任。即使是股票价格的急速下滑或公司财务状况突然变坏也会引起对公司董事的如潮水般的集体诉讼行动。考虑到这一情况，就再也不允许董事的责任仅仅停留在对公司业务和首席执行官的监督上。而现在对董事会的期望就是他们自身担负起领导的角色，承担的责任变得相当广泛。在《公司官员和董事责任》这本卓越的法律手册里论及的目前对董事会决策的评论中，突出了现今董事们的 6 个最主要的角色：

- 批准公司重大行动。
- 为公司管理，特别是公司的首席执行官提供咨询。
- 通过设定目标和对照这些目标衡量其实际结果，监督管理层的业绩，并负责选择首席执行官，如果有必要，有权罢免首席执行官。
- 确保有效审计规程，使董事会在公司的财务状况上信息畅通。这不仅包括选聘独立的审计师，必要时还包括解雇独立

审计师，并建立统一组织的审计委员会。

- 提供非管理人员进入公司决策的途径——换言之，确保客户、员工、供应商、社会团体和其他利益相关人在董事会进行讨论和决策期间得到承认。
- 定期监督公司的投资情况，确保投资符合法律要求。

除了这些角色之外，国家司法机构普遍认为，董事们对他们直接服务的公司必须保证和坚持三项基本义务：勤奋、服从和忠诚的义务。国家大多数法令将勤奋义务定义为要求董事深入了解实际情况后再做决策，以良好的信用采取行动，并真正相信他们的行动服务于公司的最高利益。勤奋义务的中心信条是董事们在进行任何决策之前应尽可能地获取信息。服从义务是要求董事本身必须遵守法律并且必须确保公司自身遵守法律。他们决不能投身于所谓的超越法律权限的活动，即进行任何没有权威组织认可的活动。从根本而言，董事们必须把自己的行动限制在公司公共章程和合作条约规程和法规赋予的权力范围之内。忠诚义务要求董事们避免利益上的冲突。他们必须禁止从事欺骗或伤害公司利益的私人活动。“董事不得侵夺公司的任何利益或优势，不论是通过其技巧和能力，还是通过行使其合理和合法的权力来侵夺”。这一规则要求“对公司不折不扣的无私的忠诚”。

尽管这三项义务为董事的职责设定了总体的法律参照，但是，法律同时承认，董事们所采取的所有行动并非都将有利于公司或者事后看来都是最好的方法。所以，国家建立了《商业判定法规》，在董事由于被指控管理不当或不忠于职守而出庭时，可以援引这一法规，在涉及责任的案件中作为辩护依据。这一规则强调围绕进行决策实际过程的勤奋义务而不强调决策后果：《商业判定法规》规定，在判断董事责任时，法庭不应该检查董事的商业决策的质量，而仅仅是检查为达到决策目标所进行的实施过程。这一法规承认法庭自身在评估商业判决时没有完善的标准，而且判决必须常常在信息不完善和快速

作出决定的压力下进行的。

尽管这些是对董事职责的最基本的法律指导原则，但是，法律环境始终在不断发展完善。一方面，商业判定法规允许在董事们的判断与公司的产生结果之间的关系方面留有充分余地。另一方面，有关环境和雇佣的新法使公司的最高领导层在对董事的责任诉讼中关注到了这一点。然而，有一点很清楚，在涉及进行决策的事件中，法庭最关心的是过程和实际规程，即董事们在心中装着公司最高利益的情况下履行自己的责任，即他们了解实际情况，在法律允许范围之内活动，他们的活动与利益没有冲突。但是，这些实施规程和法律要求几乎不能说明董事会怎样才能最有效地利用自己有限的时间和影响。根据我们和其他人的研究，董事会需要注重于某些具体的职责，这一点是很明确的。

董事会的关键活动领域

董事应该参与什么活动来担负起自身的责任？他们的活动范围从协助首席执行官进行战略构思到对行政管理队伍的发展议案提出建议。然后，考虑到时间和影响的限制，挑战就是如何使董事会更大程度地影响首席执行官的业绩，以及将董事会的工作重心放在何处才对公司最为有利。

运用由实效性、最大影响和法律监督形成的判别依据为高效杠杆，我们可以辨别出董事会应该进行活动的 7 个区域：(1) 给出战略方向和建议；(2) 监督战略的执行和业绩；(3) 发展和评估首席执行官；(4) 开发人力资本；(5) 监督公司的法律和道德表现；(6) 防止和处理危机；(7) 寻找资源。

给出战略方向和忠告

任何商业的运行基础均为战略。尽管董事会极少处于发展战略

细节的地位。但是，他们处于向把握公司战略方向的首席执行官及其高层管理队伍提供意见和忠告的极重要地位。由于与公司的特殊关系，董事会是能够信任的，是能保守信息和计划机密的专家型顾问。在规划成功的远景中他们还有稳固的既得利益。他们能作出公司管理层并不能总是随时可得的意见、观点和信息。

如果董事会成员来自不同背景和曾在不同类型国家公司和组织供职过，他们就能提供有关公司战略方面潜在有效性的信息财富。作为“局外人”使得他们可能对有关公司战略的基本设想提出挑战。在解释如何对一个由首席执行官提议的变革策略进行审查时，一个董事向我们说明了这个优越性。

在困难的情况下，我要求验证所有与这件事[变革计划]有关联的设想。在期望[今后]得到巨大收益时，你会[最初]蒙受损失，但是，市场的发展能使您得到这些收益吗？按市场发展趋势人们会买您的产品吗？或者您能从竞争者手中夺取市场份额吗？市场是否会转向另一个产品？而这时您的股东们仍旧会支持您吗？如果他们不支持您，股票价格就开始崩溃。这时您会竞争接管该公司吗？这些有关的问题必须考虑，而且在一天结束时，必须对您列出的大多数的焦点问题都得到满意的答复。

因为董事们不介入日常的战略发展事务，因此他们常常对公司发展战略提供一种客观的和公正的评判。用一个与我们会谈的首席执行官的话来说，一个好的董事会是公正、坦诚的，它几乎不会失去事业的方向——这与首席执行官的属下形成对比：“董事会对首席执行官就像一个廉洁的教练，他们以这种方式做出贡献，他们没有害怕首席执行官报复的心理。所以，他们能告诉首席执行官真相——这对经营公司的家伙可是件稀罕事。他们能告诉首席执行官他的战略留给他们的真实印象。他们可以用一种非常积极的方式向首席执行

官挑战。”

董事会常常特别擅长于辨别大环境中的事件，这些事件在公司的战略规划中可能未加以考虑。例如，董事会可能很熟悉投资团体的经济背景或政治背景的事项，而它们并未被管理成员意识到，他们的工作更局限于公司的环境范围之内。由此，董事会成员可以唤起对涉及重大技术、社会和常规事件的变化们的注意。这些变化对战略提出重大的重新规划的要求或者对现在的战略提案提出疑问。因为董事们并不在日常的市场和金融界的要求中耗费自己的精力，相比首席执行官而言，董事会还能够鼓励人们注重于更长期的战略。

董事会还需要正式批准组织的战略方向，在战略决策涉及重大的金融和人力资本投资时，这当然是尤其重要的一步。在很多方面，只有董事会才有独一无二的资格来衡量大型投资该增该减，这也是因为他们具有局外人持有的观点。

董事会成员想介入于战略几乎是毫无疑问的。在我们与董事会成员的会谈中，我们始终发现董事会成员想理解公司战略并想有机会制订它和影响它。他们明确地感到他们会给公司战略带来很多增长点，而且他们在战略的构思中应该扮演积极的角色。

然而，对董事们介入战略构思存在着限制。虽然，相比于公司内部成员，董事会成员确实更能在战略上提供更广阔、更综合的观点，但是，他们对组织本身通常没有深入的了解，对公司业务的调节也不甚了解。因此，面临的挑战是，作为一个健全的董事会，如何利用自己在外部环境方面的学识和专业知识的来制订战略，使它与现实外部环境下组织的能力和竞争力相称。战而胜之并不是一件容易的事，但是很明显，即使不是一个重大领域，这也是一个董事会能为公司增加价值的领域。

监督战略的执行和业绩

对组织有效性的研究强烈地提示我们，形成有实效的战略仅仅

是创建一个有效组织的第一步。很多战略之所以失败并不是因为它们的概念有漏洞，而是因为它们执行得太差。因此，董事会在战略实施上的建议、评价和监督中发挥的作用就非常关键。因为董事会成员常常本身就是首席执行官或前任首席执行官，所以他们可以凭借个人实施的以往经验，使董事们处于评估实施工作的极有利的地位，因而他们能相对比较客观地看待组织的表现。

在失败或战略无效的情况下，董事会必须责令高层管理改变策略，或者，如果合适的话，改变正在用于实施战略的途径。如果需要一项新的战略，董事会还必须有能力评估当前的管理队伍是否是发展和执行战略的最佳团体。如果这一团队不能胜任此项任务，则董事会必须有能力更换首席执行官或者高层管理队伍中的其他成员。

如果董事会确定战略执行问题的责任不在高层管理队伍的身上，则董事会必须能对高层管理提供战略执行和组织变革方面的忠告。尽管很明显，董事会不能处理变革工作中的细节，但是，它能够而且应该在全盘规划上提供咨询。董事会还应该仔细地监督重大变革工作的执行情况，以确保战略按规定执行，并取得预期的回报。这种监督在实施复杂的议案时特别重要，如建立企业资源规划系统、电子商务系统、创建新的组织结构以及金融信息系统的重大变革。

通过设定衡量进展的基本标准和凭借客观的信息来源，如委托外部组织做客户和员工调研，董事会能最有效地监督战略的实施。基本标准不应该仅仅是财务收入。董事会可以考虑其他衡量方法——例如，客户满意率、新产品开发率和销售人员的增长。

随着战略实施的展开，董事会必须保持高度的警惕。正如一位也是首席执行官的董事会成员所解释的：

如果在中途需要纠正的话，董事会就不得不沿途增加它的监督力度，要求找出答案……还应该就公司目前的进展情况作独立的评估。公司的哪些情况经市场证明是错的。例如，它是否还过长地保留着旧的模式和方法？对研

发的花费是否太多或者是还不够？如果您需要第三方的观点。我就想让第三方的咨询组织或若干个顾问向董事会提出他们的想法。如果他们在出席管理会议时不愿这样做的话，我会毫不犹豫地说，我要组织一个没有管理人员在场的董事会议单独讨论这个问题。

对作为战略规划一部分的金融和资本的投入，董事会也应做相同的工作。董事会不仅必须批准资本投资而且还应监督它们的发展和回报。与评估变革工作有效性和战略实施以及资本投资相联系的是，董事会必须对首席执行官及其高级行政管理人员进行前瞻性评估，如我们在下面两个部分中所讨论的。

发展和评估首席执行官

董事会能够采取的一个最重要的行动是评估首席执行官和最高层的管理队伍。在组织中，没有其他人具有进行这项活动的权威或数据。因为环境变化如此之快，使得组织面临的业绩要求以加速度发生变化，所以董事会需要积极主动地观察首席执行官及高级行政管理人员的业绩。那些等着业绩糟糕的首席执行官正式退休或通过换届离职的董事会正日益受到批评，在某些情况下，董事会被逐出，因为他们没有更换业绩糟糕的高级行政管理人员。

在评估和促进首席执行官发展方面，董事会处于独一无二的地位。他们可以设定首席执行官的发展目标，还可以把首席执行官的报酬与其发展和业绩联系在一起。在整个组织以及所有利益相关群体中，没有其他人能够像董事会这样，要集法律责任、公司及其管理团队方面的信息以及评估、发展和选聘首席执行官所需的专业知识于一身。一个有效的董事会应该对公司的业绩和首席执行官的业绩有前瞻性的了解，并把首席执行官和竞争对手组织中的首席执行官进行比较，作出公正和现实的评价。董事会还应能帮助首席执行官

意识到个人需要改进的领域并引导首席执行官不断地~~发展~~。在会谈中，我们发现，在让首席执行官们成为更好的领导，让他们更加有效地指挥变革，以及让他们花费更多时间发展自己下属等工作的方方面面中，董事们常常很有帮助。有时董事会能鼓励首席执行官们监督自己的时间安排，或调整他们对时间优先权的分配。在我们研究的一个情况中，董事会成员要求首席执行官减少他的外部活动，把更多的时间投入到内部领导工作。

在需要一个新的首席执行官时，董事会有责任进行鉴别并指派某人。从多方面而言，这是一个董事会在其组织中鼓励发展高级行政管理人员时，对其发挥的作用是否有效的关键考核。如果内部没有合适的候选人，董事会就应有能力监控对外部候选人的搜寻工作。从外部精心招聘新的首席执行官是日益增长的趋势，因为内部不具备人才。再说一遍，在把组织的内部人才和外部搜寻中已确定的候选人作比较时董事会处于独一无二的地位。

开发人力资本

董事会~~在组织内~~评估和发展人才的责任不应也不能仅停留在首席执行官身上。董事会所处的地位需要把眼光遍及组织高层管理队伍的所有员工并参与人才开发规划。从事这一活动和董事会选择首席执行官的责任并确保组织能延续不断地从内部供应高级管理人才直接相关。再者，董事会自身应具备对公司的管理队伍作比较性评估的专业知识，并确定是否为开发未来管理人才作了正确的投资。

对多数董事会而言，参与培养最高管理层以下的个别人才确实超出了其能力范围。尽管如此，监督组织的人才开发系统以确定它们是否足以并有可能培养出维护组织有效运转的那种人才却并不超出他们的能力范围。在某些方面，对很多董事而言，这是一个非传统的活动领域，通常董事并不审查员工发展事项，因为这似乎是一件内部组织事务。然而，对这一点是否应作出变革存在着激烈的争论。

如我们在引言中所讨论，人力资本变得日益重要，而且它的分配是组织有效运作的关键决定因素。因此，正如董事会监督组织内金融资本运作的系统和过程，董事会同样需要考察关键人才流动和分配的系统和过程。他们需要分析在人力资本方面正在进行的投资并确定这些是否充分，并是否适合商务战略的发展日程。新的现实状况是，组织有效运作的关键日益与人力资本的物色、分配和保留有关，因此，需要由董事会来监督这些关键活动中所进行的过程，并确定在管理人力资本方面组织的有效程度。

监督公司的法律和道德表现

在这一章的前一部分曾指出，监督高层管理和公司在道德和法律上的表现是董事会的主要责任。董事们必须具有获取有关公司的道德和法律表现资料的途径。而且无论何时出现问题，必须采取行动。由此，他们需要直观地积极主动地监督高层管理和公司开展业务的方式。有效地发挥这一作用能缓和外部人员（如代表股东和员工的律师或政府机关）的敌对情绪，否则，他们可能参与查找和纠正问题。在不得不对外部团队对自己的责难做出响应时，组织离被摧毁和功能恶化还差得很远。进而言之，鉴于董事会中有内部人员，就能时常意识到提早出现的可能造成公司出现重大问题的有关违背道德和违反法律的警告信号。

作为监督行为的一部分，董事会需要肯定，在寻找存在问题时，组织中存在相应的交流渠道而且运作有效。这意味着它不仅仅是在选择一个好的审计公司及确保有效的财务控制得到实施。董事会需要为关注组织法律和道德表现的员工提供安全妥善的途径，使问题能引起董事会的注意。例如，埃克森公司就有一条匿名热线，员工能打这个电话举报道德问题。信息直达公司的总审计师处，然后总审计师递交给董事会的审计委员会。董事会要确保组织定期进行审计，考察安全状况，人事处理公平情况以及一大堆会引起组织违反法

律和道德标准的事项。

防止和处理危机

在当今纷乱的商务时代里，公司常常会面临无法预计的危机和发展机遇。从怀有敌意的收购到主要产品的失败，当重大危机冲击组织时，特别是涉及高层行政管理人员的不得力时，董事会就必须准备迅速而有效地采取行动。这常常要求董事们作出巨大的投入，并迅速掌握公司运营方面的信息和知识。

应对危机所采取的有效反应行动根据危机的性质而有着极大的不同。例如，对组织中高层领导的流失要求做出的反应就和由一次怀有敌意的收购而陷入的危机不同。在前一情况下，董事会需要自己有效替代高层管理。而在后一种情况下，董事会需要保证高层管理者不仅要考虑自身的最大利益，而且还要顾及整个组织及其股东的最大利益。

就危机本身的特点而言，谁也无法知道组织将面临怎样的危机，董事会需要制订怎样的详细计划来处理一个特定的危机。由于自身的局限，董事会常常事后很久才看清一次紧急危机。一个已经历了几次危机的董事在对问题进行总结时评论道：“作为董事会成员，你看不到危机信号……真正的信号出现在下面的运营和趋势中，如定价。所以你必须知道该如何探寻使信号暴露。但是多数董事不知道该怎样探寻”。

然而，董事会能够而且应该做的是，对组织在自己行业中可能面临的重大危机类型、范围的情形集思广益，共同应对。他们还应该对关键高层管理人员因为自愿辞职、无法胜任或死亡等原因而产生的流失的可能性做好准备。董事会需要有能力和在知情的短时间里举行会议并采取行动，介入组织事务并担负起责任。为了使这项工作做得有效，对自己如何在危机中进行工作，董事会必须预先制订明确的计划。