

第二章 文獻探討

本章共分為三節，第一節主要目的在於探討高階管理者的角色功能。第二節為探討教導的理論。第三節為介紹高階教導之相關理論與研究。

第一節 高階管理者的角色功能

在西方管理史上對於領導者的論述，從義大利思想家馬基維利（1469-1527）的「君王論」就已開始著墨。爾後陸續有學者對管理者的角色功能提出看法。Quinn（1988）研擬的管理者角色有八項，即輔導者、導師、革新者、代理人、指導者、生產者、協調者、監督者。張世其（1997）將 Quinn 的管理者角色以關心與支持型、創新與冒險型、指導與目標導向型、保守與謹慎型，四類型區分，並進一步與組織結構結合，共同討論管理者角色對新產品開發的影響。林秀芬（1990）對台灣經理人的職能角色認為應具備六項角色責任：有效應用資源、建立經營團隊、塑造企業文化、創作經營範疇、帶引社會潮流、關懷社會環境。

Robbins（1994）在研究組織行為（李育芬等譯，1994）中，總結Mintzberg（1973）的十種管理者之角色（主管、領導者、連絡者、偵察者、傳達者、發言者、創業家、危機處理者、資源分派者及協調者），歸納為人際角色（Interpersonal roles）、資訊角色（Information roles）及決策性角色（Decisional role），並以規劃、組織、領導及控制為管理功能，深入討論角色應有之技能。吳如倩（2000）認為基層、中、高階管理者的角色功能在日常工作的表現，就是其所從事的重要管理活動。

李進行（2001）綜合管理者在組織團體、個別職位及個人工作上的角色，對組織發展的意義，認為可以定位在下述三項層面關係：

- 一、在組織團體中，須能執行：規劃、組織、領導及控制；
- 二、在個別職位上，執行規劃、組織、領導及控制時，須能擔負人際角色、資訊角色及決策性角色；
- 三、在擔負這些角色責任時，其個人工作方面，須具備技術性技能（technical skills）、人際性技能(human skills)、概念性技能(conceptual skills)。

由上述可知，高階管理者的角色功能具多樣性，因此高階管理者的能力與發展對於高階管理者個人、組織員工與組織的影響很大。如果能成功扮演好上述之角色功能，對組織的整體發展會有重大的意義。下表 2-1-1 是學者對管理者的角色功能之主張。

表 2-1-1 學者對管理者的角色功能之主張

年代	學者	學者對管理者的角色功能之主張
1973	Mintzberg	主管、領導者、連絡者、偵察者、傳達者、發言者、企業家、清道夫、資源分派者及仲裁者。
1988	Quinn	輔導者、導師、革新者、代理人、指導者、生產者、協調者、監督者。
1990	林秀芬	有效應用資源、建立經營團隊、塑造企業文化、創作經營範疇、帶引社會潮流、關懷社會環境。
1994	Robbins	人際角色、資訊角色及決策性角色，並以規劃、組織、領導及控制為管理功能，探討角色技能。
1997	張世其	關心與支持型、創新與冒險型、指導與目標導向型、保守與謹慎型。
2000	吳如倩	基層、中、高階管理者的角色功能在日常工作的表現，就是其所從事的重要管理活動。

資料來源：李進行（2001）

基於上述，執行者，行政者，高級官員，主管人員，管理者，領導人或稱之為經理人，在本研究中都將視為同義詞，所指的是一群於組織中有能力扮演上述角色功能的人。

第二節 教導的理論

教導是一個簡單的過程，藉由持續一對一的溝通來發展員工，在這個教導過程中，管理者和員工一起致力於界定、發展並達成績效目標，如果確實執行，會對組織、管理者及員工都會有益處（黃敏蕙，2004）。

壹、教導的緣起

早期探討教導者認為管理功能來自工作（Mace & Mahler, 1958），他們認為教導是一個值得學習的管理技巧。Taylor 認為可以用科學化管理來代替「coaching」一詞，但最重要的差異是在組織中，管理者和員工之間彼此授權的程度，coaching 是強調被授權和允諾。

而教導一詞最先出現在管理文獻上是在 1950 年之間，它被認為是高階管理者的部分責任，去維繫部屬關係，以上司的角色來教導員工，最常發生的時刻是在每年的績效考核，因此在階層式的關係上有點暗指工作的威脅。在 1970 年代中期有些相關文章，將運動的教練方法轉變成管理方法。而在 1980 年代，教導出現在有關管理發展技能訓練的文獻上。最近的管理教導文獻包含幾個新的成分，提到和教導相關的有師徒相傳、職涯發展、管理發展。在長時期下能夠增加團隊的績效，是最常討論的重心。在創造教導的組織氣候時，會使用諮詢顧問當作管理教練。大部分企業重視的教導，是轉換運動教導於企業管理的技術上，特別是去激勵人們的動機，訓練他們的工作技能或者改善管理的成效。在近年的案例中，趨向以表現優越者當作教練來指導選手或團隊，以達更高水準的表現（黃敏蕙，2004）。

貳、教導的定義

在牛津字典上的定義「coaching」是指導、訓練或者指引選手或表演者在某些特殊活動所做的努力。然而，教導的廣義解釋為可改善績效，如同教練教導個別選手去改善其表現，如網球、高爾夫、擊劍、滑雪和賽車競

賽等，或是改善團隊的表現，如足球、籃球、冰上曲棍球和划船比賽（黃敏蕙，2004）。

中文所指的「教導」意涵可深可淺，而英文中可分為 training, mentoring, counseling, consulting, coaching 等，依不同目的會有不同的教導意涵，因此為區別本研究所稱之教導，首先釐清各種教導所代表的意涵，如表 2-2-1 所示：

表 2-2-1 各種教導意涵

教導	意涵
training	<ol style="list-style-type: none"> 1. 由教導者決定教導流程 2. 較少新知識技能使用之跟催工作
mentoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. 為學徒制度之概念，強調以個人專業、智慧，提供對方建議與忠告，並灌輸個人特定知識、經驗，可為他人之學習楷模 2. 著重對方之職涯發展
counseling	<ol style="list-style-type: none"> 1. 針對某一問題作深入了解，以改善對方不良績效 2. 屬反應性、矯正性
management consulting	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提供對方一解決方案，即從調查情境、詢問問題，到執行研究等，以本身專業及經驗，回報問題解決之策略
coaching	<ol style="list-style-type: none"> 1. 由雙方一起主導教導流程 2. 根據對方潛在發展能力進行教導 3. 為協助對方了解知識、克服工作障礙，提供各種行為上的指導及建議，引導其自我解答並立即改善績效，以建立個人成功 4. 強調各種技能的培養，如生活所需技能、發展新技能 5. 屬前瞻性（proactive）教導，著重未來期望

資料來源：蕭惠文（2004）

本研究所指的教導，其過程是由教導者與被教導者雙方互相討論，訂定教導之內容，進行一對一教導，以發展被教導者之能力、發揮其潛能、

技能之培養等。由上表所提各種教導意涵可知，本研究所指的教導為 coaching。

在 1970 年代開始，陸續有學者開始將教導運用到企業的管理發展上。Fournies (1978) 認為教導是主管和員工面對面的討論，讓部屬停止不好的行為，而能表現主管想要的行為。Peters 和 Austin (1985) 描述管理教練能帶領個體一起成長，並鼓勵他們更有責任感去完成任務，對待員工是一種夥伴的關係，全面績效管理的教導角色為：1. 教導 (coaching) 2. 教育 (educating) 3. 贊助 (sponsoring) 4. 諮商 (counseling) 5. 面對問題處理能力 (confronting)。Evered 和 Selman (1989) 認為管理者就是運動教練，是一種委託者與夥伴的關係，採用運動教導的角色和特徵，其教導的特性為樂觀、擁有道德價值強的感覺、誠實、謙遜、溫和、熱心和親切、有自信心和值得信賴的；有效的教導是從控制員工的管理轉變為授權式的管理。

表 2-2-2 1970、1980 年代學者對教導之定義

學者	教導的定義
Fournies (1978)	認為教導是主管和員工面對面的討論，讓部屬停止不好的行為，而能表現主管想要的行為。
Peters & Austin (1985)	描述管理教練能帶領個體一起成長，並鼓勵他們更有責任感去完成任務，對待員工是一種夥伴和協助的關係，全面績效管理的教導角色為：1. 教導 (coaching) 2. 教育 (educating) 3. 贊助 (sponsoring) 4. 諮商 (counseling) 5. 面對問題 (confronting)。
Evered & Selman (1989)	認為管理者就是運動教練，是一種委託者與夥伴的關係，採用運動教導的角色和特徵，其教導的特性為樂觀、擁有強的道德價值感覺、誠實、謙遜、溫和、熱心和親切、有自信心和值得信賴的；有效的教導是從控制員工的管理方式轉變為授權式的管理方式。好的教導是有效管理的重要特徵之一。

到了 1990 年代，教導在管理發展上開始成熟，也引起了更多的學者對教導提出看法與見解。Hellervik 等學者（1992）提出一個強而有力的教導計劃在於幫助管理者在重要的技能和工作行為上能達成效益。Waldroop 和 Bulter（1996）定義教導是幫助管理者成為被尊敬的管理者，而不是對員工威脅的權威者。Gilley 和 Boughton（1999）將教導定義為績效管理的過程，並扮演四個角色：1、訓練者（trainer）；2、師傅（mentor）；3、面對問題者（confronter）和；4、職涯教練（career coach）。

表 2-2-3 1990 年代學者對教導之定義

學者	教導的定義
Hellervik 等（1992）	提出一個強而有力的教導計劃在於幫助管理者在重要的技能和工作行為上能達成效益。
Waldroop & Bulter（1996）	定義教導是幫助管理者成為被尊敬的管理者，而不是對員工威脅的權威者。
Longenecker & Pinkel（1997）	教導為鼓舞、示範、引導、訓練、挑戰、支援他人，並且透過激勵的方式協助他人的成功，以加強他人的能力。
Burdett（1998）	使員工能超越目前工作績效表現的一流程度。
Gilley & Boughton（1999）	將教導定義為績效管理的過程，並扮演四個角色：1、訓練者（trainer）；2、師傅（mentor）；3、面對問題者（confronter）和；4、職涯教練（career coach）。
Starcevich & Friend（1999）	策略性評估、監視學員進度，並給予建議以增進或改善其工作效能與效率。

而在西元 2000 年後，Kinlaw (2000) 認為教導是管理者與部屬對於進行好的績效表現之溝通過程，是一種正向的關係，包含四個功能：1. 諮商 (counseling) 2. 師徒相傳 (mentoring) 3. 指導學習 (tutoring) 4. 面對問題 (confronting)。Sketch (2001) 提出核心的教導包含發掘相關問題，建立彼此間的信任關係。並教導員工成為具有生產力的管理者，可以增加員工工作能力並創造組織價值。Poglinco 和 Bach (2004) 指教導可以改善教師的專業發展，將理論傳遞並改善學生的績效和成就，至於其他學者對教導的定義請見表 2-2-4。

表 2-2-4 近代 (西元 2000 年後) 學者對教導之定義

學者	教導的定義
Kinlaw (2000)	認為教導是管理者與部屬對於進行好的績效表現之溝通過程，是一種正向的關係，包含四個功能：1、諮商 (counseling)；2、師徒相傳 (mentoring)；3、指導學習 (tutoring)；4、面對問題 (confronting)。
Minter & Thomas (2000)	教導、師徒相傳、諮商能力是適用在不同情境下，根據不同假設條件的符合程度來執行。這三個模式是用來加強員工和主管之間的溝通，在與員工討論過程中，依照假設選擇正確的模式，來認定員工績效教導需求的策略。
Borkowsk (2001)	當組織的目標改變時，需要做些方面的變革時，它就是教導的範圍。教導是處理真實的現況，直接與立即的績效改善相關聯，並發展技能，教導的目標在於如何去執行。教導的價值在於讓員工能夠以不同的思維來看待工作的情境。這個過程包括：反思、回饋、處理問題、重新制定、探討問題。
Sketch (2001)	核心的教導包含發掘相關問題，建立彼此間的信任關係。並教導員工成為具有生產力的管理者，可以增加員工工作能力並創造組織價值。
Zeus & Skiffington (2001)	雙方以彼此交談、對話的方式，達成教導目的、強化績效表現，並幫助教導對象走向成功之路。

(接下表)

表 2-2-4 近代（西元 2000 年後）學者對教導之定義（續）

學者	教導的定義
Haserot (2002)	教導的定義是有目的、有技巧的力量去幫助他人達到特定的績效目標，這個目標能夠幫助個人、團隊、組織去克服工作上的障礙，並能夠產生最佳工作績效、最佳服務、最佳工作環境。
Keller (2002)	教導可以創造個人和組織成長的環境。需要合作學習的氣氛來做改變和成長，有效的教導可以達成高水準的績效，並維持有效的績效。面對處理不好績效的問題，讓員工可以適得其所。在一個教導環境下完成的目標是具有生產性。
O'Neil & Hopkins (2002)	與教導對象建立關係、協助發現教導對象的價值、工作動力等，並將工作執行的理論概念轉化並設計成實際可運作之方法。
Whetten & Cameron (2002)	教導是應用於能力問題，如同管理者能夠幫助部屬做的更好。而諮商能力應用在態度問題，也就是說管理者可以幫助部屬認同問題的存在。
Brocato (2003)	教導是針對特殊性非一般性的事務，特殊的行為、特殊的原因和特殊的動作，領導者需要自我覺知和充分授權並回應教導過程。教導可以增加團隊領導者和管理者的重要角色。
Richards (2003)	有效的教導是一個有利的工具去激勵個人的學習，並增加其工作活力，並能充分的授權和增加其責任感，而且它並不需要花費太多時間。教導是可以增進個人發展，並不侷限於基本的表現。
Storey (2003)	一種合作的關係，由教導雙方共同商討教導內容的重要，達成目標的方法，進而完成教導任務並獲得滿足與成就。
Reiss (2004)	提供信賴的執行力教導，並為領導者所支持，能夠完成既定的改變，幫助團隊達到目標。也是一種持續關係，幫助個人充實專業知識、提高學習意願，增加生活品質。

綜合上述 1970 年代以來之學者所提出之教導可知，教導不只是一個角色，它也是一個功能，不只是扮演領導角色的人所做的，它也是領導力的功能函數，也就是每個人都有機會去扮演。教導是一個相互的對談，會跟

隨著可預測的過程來引導優越的績效，並確信維持改善和正向的關係。許多的假定認為教導是具有領導力的人才有，其實每個人都能幫助夥伴解決問題，學習新的知識和技能及完成更具挑戰的工作。他們有機會去鼓勵和回饋給其他人，教導不再是依賴一個人在組織的地位和頭銜，而是管理者基於想要成功地幫助員工，藉由教導來增進人際溝通的過程（Kinlaw, 2000）。

參、教導的特質

一、教導的內涵

教導可以在組織裡運作，不論是擔任公司內部或外部的角色。其具有以下內涵（Zeus & Skiffington, 2001）：

- （一）具有工作的知識模式，可以因應組織的改變。
- （二）執行改變時，能夠有清楚的想法，那些需要學習，這些改變如何做最好的學習。
- （三）了解組織的文化。
- （四）具有自信心和經驗，在傳遞教導的研討會和工作坊給組織的成員。
- （五）對於執行合作的政策上是熟練的。
- （六）對組織系統有一個清楚的地圖。
- （七）對於特別的挑戰，內部或外部面對組織有清晰的主意。
- （八）認同並勝任地處理在組織裡抗拒的力量。

二、教導所包含的技能

主管和員工關於績效改善之任何活動，都可包含在教導的範圍內，包含建構、溝通、分析、訓練、傳達、指揮、委派、幫助、合作、指示、激勵、培育、支持。而有效的訓練特徵，需要優秀的溝通能力、聆聽技能、

同理心、專業精通能力、熱忱、組織化能力、彈性化、回饋接納能力，培養氣質的目標導向、人為導向、創造力，團隊選手的精神（Lucas, 1994）。

三、教導的形式

針對教導對象不同的需求，可以將教導的形式分為以下四種（Parsloe1995）：

- （一）提攜型教導（Hands-on）－針對新進員工或無經驗者之學習。
- （二）自主型教導（Hands-off）－針對有經驗員工欲提升績效。
- （三）援助型教導（Supporter）－提供學習者彈性的學習套裝工具。
- （四）認可型教導（Qualifier）－協助學習者發展特定職能需求或專業認證資格。

在本研究中，高階教導者所要教導的高階管理者，可能是新上任之高階管理者、欲提升績效之高階管理者、欲學習之高階管理者、以及發展特定能力需求或專業認證資格之高階管理者，因此 Parsloe 所提出的四種教導之形式，皆符合本研究所探討的教導。

第三節 高階教導的理論與研究

壹、高階教導的定義

高階教導是一個正在發展的領域。就其本身而論，它的定義在實行者、研究者與運用高階教導的顧客中仍然是受討論與爭論的主題。高階教導包含一個執行者、教練、及組織。三者全都是高階教導過程中的重要關係人。這個過程與關係自動地顯露出高階教導與其他方式，例如生涯諮商與生活教導有區別（The Executive Coaching Forum, 2004）。

基本上，Zeus 和 Skiffington（2001）認為高階教導是一個具有高度個人化的學習型態，教練必須個別地幫助高階管理者學習，並且讓這些高階管理者的學習成果可以帶來有效的行動、績效的改善和個人的成長，也能對組織產生利益。而高階教練所要關心的是設計與協助高階管理者做行為改變並持續做改進。

Zeus 和 Skiffington（2001）指出高階教導具有以下特點：

- 一、高階教導是一對一的互動模式，並且必須要能夠符合管理者的個人需求，一般來說教導著重在高階管理者個人的自我察覺，並幫助高階管理者訂定其必須學習的技能，以協助改善工作績效。
- 二、高階教導是一個能提供高階管理者許多有效資訊的過程，使高階管理者能夠增廣見聞，使其進行決策分析時能有所幫助。
- 三、高階教導必須認清每位高階管理者彼此之間的差異，且每個人應該各自擁有自己特定的基本知識、學習步調與風格。
- 四、高階教導是一個以諮商關係為基礎的服務，是由顧問提供服務給受教導對象。
- 五、高階教導能幫助高階管理者增加其多元化的技能與工作效率。
- 六、高階教導包括讓教練成為高階管理者能夠主動積極的資源，並且對於高階管理者潛在的能力進行探索、發展並使其發揮至極大化。

貳、高階教導的觀點

從學術論文及專業的期刊雜誌中，可以找到一些對於高階教導的共同看法（蕭正，2005）。

一、高階教導是一種一對一的協助關係。

其中一對一指的是一位教練與一位執行者、行政者、高級官員、主管人員、管理者、領導人或經理人，或是專業人士如醫師，律師等；他們的關係是教練協助主管提升個人以及組織的績效。

二、運用高階教導有兩個主要的目的。

運用高階教導是為了讓表現良好，前途遠大的高階管理者準備妥當以擔當更大或不同的責任。此外，解聘或雇用一位高階管理者的有形、無形成本太高，因此運用高階教導以協助陷入困境（企業轉型，競爭環境的劇變）的主管，使其能絕處逢生。

三、高階教導的過程、方法需由教練和高階管理者共同設計與決定。

兩人之間一般會有一個教練契約，載明教練的角色，教導運作的方法，預期的目標，主管的責任，教導的期間等。最後一點，多數人將教導的角色定位在介於企業顧問和心理諮商的中間。

據國際教練聯盟（International Coaching Federation, ICF）的調查顯示，高階教練帶給企業主管們五大個人益處：

- 一、更深刻的自我認知
- 二、更清楚而有效的目標設定
- 三、增進工作與生活的平衡
- 四、焦慮感的降低
- 五、產生更高的自信心

一般來說，高階管理者高高在上，沒有人膽敢給予真實的回饋，因此他們常常無法認清自己的優缺點。加上一般人對高階管理者總有很高，甚至過高的期望，使得這些身處各方壓力的高階管理者儘量避免顯示出自己的無助與孤獨。當這些情緒無處宣洩時，高階管理者們很可能在身心俱疲的情況下，不是對自己的能力產生懷疑，看不清目標而拿捏不定；就是跋扈張狂，排除眾議，堅持己見。小則影響自身前途，大則造成團隊失和，積效不彰。因此高階教導第一要務是幫助這些高階管理者們真實面對自己，與所帶領的團隊成員有效互動（蕭正，2005）。

參、高階教導的特性

一、高階教導的運用情況。

高階教導最常被組織運用在以下情況（Axmith, Murray, 2004）：

- （一）協助新任命的領導者成為一個帶領組織度過過渡期的關鍵角色，尤其是當新領導者對組織不熟悉。
- （二）輔助一個有特別績效問題的重要執行者以發展新技巧以及重要，通常是困難的行為改變。
- （三）協助一個高潛能的員工快速的發展他的領導技巧以便於迅速準備幫助更多的長官。
- （四）當資深執行者（特別是執行長）深思困難的策略與決策時給予輔助。像是迴響板與魔王的擁護者一樣，高階教練幫助執行者分析議題，產生及測試困難的活動課程，確認障礙且邁向成功的腳步。

二、高階教導的類型。

Zeus and Skiffington（2001）認為在高階教導的類型裡，其中較為廣泛且有用的類型可分為以下四類：

(一) 技能教導

技能教導的過程著重在高階主管當前的工作任務上，教練會幫助受教導對象學習可以直接改善工作績效之特定的技能、態度與行為。而這些基本的技能，包括了成功做一個完整的自我介紹、成功的引導一個團體進行會議、與人協商並充分授權。

(二) 績效教導

就某種意義上來說，教導通常會與績效有關，教導強調能夠攫取新的價值、感覺和人們所表現的行為都是可被用來改善績效的。績效教導包含讓高階主管學習並改善目前的工作效率，著重在建立與發展高階主管目前職位上的才能，來增加其工作績效，例如領導團隊更有效率。

(三) 發展教導

發展教導著重在於對高階主管未來生涯規劃或一個新的領導者角色規劃，必須針對高階主管所要求與期望的才能，對其未來的成長與發展進行評價和了解，教練也需經常檢視高階主管的企圖、價值與遠景，這其中還包含了協助高階主管對自身的優點與缺點，進行自我覺察與自我期望。

(四) 高階主管日常生活工作教導

高階主管日常生活工作教導包含高階主管在任何私人生活或公司議題上，學習如何進行選擇與分配，讓主管們在下班後的活動場所裡，還能夠保持其工作與個人生活的平衡。

肆、高階教導的實施過程與成果

高階教導一般都會經過四個主要步驟（蕭正，2005）。

- 一、 在進行教導之前教練需要對該位高階管理者做全面性的瞭解。其中可能包涵 360 度回饋，與該高階管理者所接觸的對象面談等。
- 二、 教練將其瞭解與當事高階管理者分享、討論以共同確認現象背後的問題或原因，並訂定教練契約確定雙方責任與意願。

- 三、訂定明確的學習目標和行動方案，明定該高階管理者應於何時達成何種程度的行為改變。
- 四、由該高階管理者在日常工作中執行訂定之目標；教練定期與其進行進度審查；回饋、討論並找出學習方向的循環。為了確保行為改變的成效，一般高階教導的期間至少為三個月。由於教練與高階管理者的互動會產生一種成長夥伴的關係，所以長達數年的合作關係亦非無有。

高階教導可做到訓練課程無法達到的層面，第一是改變行為。訓練課程的好壞，講師是否稱職，上課是否專心等雖然都可能影響學習結果，然而其最重要的原因之一是所學不一定反應眼前實務的需要；第二是訓練者無法給予學習者積極有效的跟進與回饋。而高階教導正好彌補這個訓練的缺口。因為教導的過程是根據高階管理者眼前實際的需要而訂定學習目標；經過腦力激盪找出對策；然後高階管理者一面做，一面學，一面改，於目標達成時，高階管理者的行為、觀念和技巧同時獲得提升。

由於是一對一的教練，所針對的事務又是高階管理者眼前的問題或工作，許多教練認為自己最大的價值之一在於做當事高階管理者的迴音板（Sounding Board）。藉由與高階管理者反覆地對話（dialogue），讓高階管理者釐清他自己的思維，找到新的創意、策略與行動方案（蕭正，2005）。

伍、高階教導與其他教導的關係

在過去這幾年，教導的觀念發展越來越普及的時候，一些學者很自然地試著想要區辨出不同類型的教導。其中有些教導的類別便是從它的目標或目的來下定義，例如，生涯教導就被定義為設計來幫助個人使其具備有啟發的明確生涯選擇。也有其他在不同種類教導的意義上做區別的嘗試，舉例來說，表演和溝通的技巧教導使用了錄影來回饋（The Executive

Coaching Forum, 2004)。Sherman 等學者提出高階教練與其他形式的教練不同。比教練更寬廣的領域包括了：生活規劃、生涯諮商、健康與營養忠告、新時代的閱讀及訓練在交際談話方面上的技巧。高階教練不需要對被訓練者太過的填鴨。高階教練的角色是去幫助被訓練者為他們的雇主產生工作成果。高階教練也不同于精神療法；確實，需要開導的人容易成為拙劣的教練；那就表示，大部分的高階教練的理智有受惠於小部分的訓練；包含顧問、管理、組織發展和心理學。(Sherman, Stratford, Freas & Alyssa, 2004)。

高階教導的實行可能包含以下十三種教導的類型。這樣高階教導的契約可能隨著時間而涉及到高階經理人的生涯或個人生活的議題，包括工作生活的平衡，並且使用錄影回饋來工作解決一些特定的行為或溝通上的問題。然而有兩個因素從可以這十三種教導類型來區別高階教導 (The Executive Coaching Forum, 2004)：

- (一) 高階教導總是包含在高階經理人、高階教導者和組織之間的伙伴關係。
- (二) 高階教導契約的個別目標通常一定會連結到次級的策略性組織目標。

以下討論這十三種教導類型，以瞭解高階教導與其他教導之關係 (The Executive Coaching Forum, 2004)。

一、個人式／生活式教導 (personal/life coaching)

個人式／生活式教導是幫助個體獲得體認並使個人目標與優先考慮的事更加清楚，更瞭解想法、感覺、選擇權，與舉行適當的活動以改變生活、實現目標，與滿足個人志向。

二、生涯教導 (career coaching)

生涯教導是幫助個人從生涯中定義什麼是想要和需要，然後做出決定並舉行需要的活動來完成個人的生涯目標，以在生活其他部分中取得平衡。

三、團體教導 (group coaching)

團體教導在群體中與個體一起運作。此焦點可以將從領導者發展到生涯發展一起並行，強調管理到團隊建立。群體教導將個體教導的利益與群體的資源做結合。個體互相學習與影響發生在群體設置中。

四、績效教導 (performance coaching)

績效教導幫助所有層級的員工更加瞭解他們工作的需求，達到這些需求所需的能力，以及任何在他們當前績效的落差與改善績效的機會。教導與員工，老闆及在工作場所的人事物一起運作，以幫助員工填滿績效缺口與發展更長遠的專家發展計畫。

五、新上任主管教導 (newly assigned leader coaching)

指幫助新上任的主管能快速進入狀況的教導，主要目標在於幫助新任主管認清他最主要的任務與責任、剛上任期間需完成的事情以及如何融入他即將帶領的組織，也就是幫助新任主管能消化以及達成公司交代的任務與目標。

六、人際關係教導 (relationship coaching)

人際關係教導幫助兩人或多人以促成、改變或是改善他們的互動。此背景可以被工作、個人或其他所設定。

七、高潛力或啟發式教導 (high-potential or development coaching)

教練在組織中的角色是要開發個人潛力，這個個人是能夠被認定是組織未來或成功計畫一部份的。教導的焦點可能包含了評估、能力發展、或是計畫上的支援和實施策略性的計畫。

八、教導是為了要提供回饋性的任務報告和計畫的發展 (coaching to provide feedback debriefing and development planning)

使用評估或 360 度回饋過程的組織通常利用教練去幫助員工解釋他們的評估或回饋的結果。此外，教練影響個體去做出他們的生涯決定，以及根據回饋、評估結果和其他相關資料建立專業計畫的發展。

九、目標行為教導 (targeted behavioral coaching)

教練提供目標行為教導，可以幫助個人去改變特定的行為、習慣、或學習新知、更多有效率的方式去工作、以及與其他人去互動。這類型的教導常常能夠幫助在自己當前工作之外其他方面很成功，或是需要在新的行為上作改變能夠承擔責任的個人。

十、協助退休教導 (legacy coaching)

協助退休教導是指幫助從關鍵角色退休的領導者，考慮如何決定留下他們想要留下的東西。此教練也提供自領導者離開過渡時期的忠告。

十一、接續教導 (succession coaching)

接續教導幫助評估可能的高階管理者候選人，和幫助他們更高階角色的晉升準備。這類型的教導可能被運用在組織歷經成長或領導階級流動時，它特別對家族企業在維持其公司的生存能力上有幫助。因為評估通常都是績效改善方案的一部份，所以明確的期待和機密性的基本原則都是必要的。一些公司可能需要去分開評估和教導的顧問。

十二、表演和溝通技巧教導 (presentation / communication skills coaching)

指幫助個人去增加其有關他們被如何看待，以及為什麼被這樣看待的自我意識，顧客學習新的方式去和其他人互動。運用錄影記錄來回饋可以讓顧客看到別人眼中的自己。教練幫助顧客改變他們溝通的方式以及藉由說話的用字來影響別人，他們如何去使用字眼，其身體語言將會傳達他們所預期的訊息給別人知道。此一形式的教導幫助個人自我察覺有關。

十三、團隊教導 (team coaching)

一個或多個團隊教導與團隊的領導者及成員一起運作以建立他們的團隊任務、願景、策略、與在契約中所應扮演的角色。團隊的領導者與成員可能分別的被教導去幫助團隊的會議及互動，增進像高績效團隊一樣的團隊，並達成團隊目標。

以上提出了十三種不同的教導，可以明確的看出幾乎與高階教導皆有所相似之處。高階教導因教導對象為高階管理者，所以教導內容的項目包含較廣。如上節所述之教導四類型：提攜型教導、自主型教導、援助型教導、認可型教導等四種教導模式，高階教導都有涵蓋在內。因此可發現高階教導在未來將是個趨勢。