

校企合作青年教师考核与奖励机制研究

——基于平衡记分卡模型

邱春来 牟甜甜

苏州工艺美术职业技术学院 江苏苏州 215104

摘要：在校企合作项目中，青年教师不仅仅是项目的执行者，更是能够借助这些项目拓展自身专业领域和提升职业素养的机会。然而当青年教师进入到校企合作中心工作一至二年后便产生了明显的职业倦怠现象，这些现象包括工作热情和效率在预期边缘徘徊，工作和个人发展动力不足等，这些问题也逐渐影响了校企合作中心的工作进程。笔者在调研中了解到对于校企合作师资队伍中的青年教师更注重的是在校企合作项目中是否能够获得自身发展，这一关切是基于他们对职业生涯的长远规划和专业成长的追求，因此对于青年教师的考核与奖励机制的再设计尤为重要。双方满意的绩效评估和个人发展计划的制定，能够帮助新进教师了解自己的优势和待提升的方面，并为其制定明确的发展目标，推动其在项目中不断进步。文章从锦恒宠物产业校企合作中心的青年师资队伍实际问题展开研究，提出基于平衡记分卡（BSC）模型的考核机制，并将奖励中的能力提升部分增加权重，明确晋升通道，以提升校企合作中心青年教师队伍的职业满意度。

关键词：平衡记分卡；BSC模型；青年教师；考核机制

一、校企合作背景

中国锦恒宠物产业校企合作中心是由苏州锦华宠物用品有限公司和苏州工艺美术职业技术学院于2012年共同创办的校企合作中心，锦华宠物是苏州重点高新技术企业，成立于2005年，年产值1.2亿人民币，是中国一流的经营宠物用品的出口龙头民营企业。在校企合作十年多期间，研发中心共获得国家发明专利2项，实用新型专利32项，外观专利25项。先后被苏州市政府评为重合同守信用企业、出口创汇大户、名牌产品等。

随着校企合作的走进成熟模式，诸多问题也随之逐渐浮出水面，例如师资梯队建设不稳定对研发中心绩效的影响问题等，当个人期望和实际需求不匹配时，薪酬公平的质疑便会产生，如果没有合理的设计或解决，职业倦怠将侵蚀职业热情^[1]。为了提升青年教师的职业满意度，让校企合作中心继续良性运转，作者对研发中心

内教师进行了相关访谈和调研，获得了一手访谈资料，并提出了一些解决问题的方式方法以供参考。

二、校企合作青年教师队伍出现的实际问题

青年教师是指师资队伍中的基层教师队伍，在校企合作过程中主要负责具体项目的执行，在近五年的观察和项目执行程度考评中发现，青年教师的主动性和自驱力体现呈现下降趋势，项目交付完成度符合标准，但是增值程度也呈弱化趋势。在面向青年教师的谈话中，我们发现原因包含但不限于激励不足，发展机会少，晋升天花板明确等。

首先校企合作的薪酬组成单一，存在激励不足的情况，有青年教师表示感觉其工作的额外付出并没有得到足够的认可和奖励，久而久之其积极性慢慢降低。其次发展机会少也是让青年教师动力不足的原因，青年教师家庭压力相对较少，有更多的时间投入在自我提升和工作上，他们希望能够在工作中不断学习和成长，校企合作中心未能提供足够的学习和发展机会，这让青年教师有理由在合理范围内分配更少的权重给校企合作中心，转而将工作中心放在科研或比赛等学校事务上。第三工作压力何工作负担过重，在调研中部分青年教师表示压力的部分来自于对一些项目的无力感，例如企业方对一些研发项目的需求变更，导致的方案反复修改以至于交

基金项目：本文为2021年度苏州市教育科学规划课题《校企合作师资梯队长效建设机制研究》（2021/LX/02/458/12）的研究成果之一；本论文得到2024年江苏高校“青蓝工程”优秀团队之“艺术设计数智化教学团队”，2024年江苏高校“青蓝工程”优秀青年骨干教师资助。

表1 锦恒宠物玩具校企合作中心师资队伍建设问题及影响

锦恒宠物玩具校企合作中心师资队伍建设问题及影响			
问题类型	具体问题	影响	解决措施
师资梯队青年教师积极性较低	薪酬激励不足, 青年教师感觉额外付出未得到认可和奖励。	降低青年教师积极性。	调整薪酬激励机制, 提高额外付出的奖励。
	发展机会有限, 青年教师希望在工作中不断学习和成长。	降低青年教师的工作满意度。	提供更多学习和发展机会, 支持个人成长。
	工作压力和负担过重, 产生无力感。	影响项目交付完成度。	优化项目管理流程, 减轻工作负担。

期超期严重, 而同期其他项目和学校工作也需要正常推进, 于是工作时间被渐渐延长, 而工作成果变化不明显, 所以无力感越来越大。

如下表格1所示, 青年教师存在的问题最终可以凝结成薪酬和激励问题, 职业发展和项目挑战性问题, 学习和发展以及工作流程优化问题等三个方面, 这些问题直接或间接的与考核与奖励机制设计相关。

三、师资梯队的薪酬与考核制度设计

在校企合作师资梯队中, 年轻教师队伍的薪酬与考核机制设计的核心目标是实现薪酬公平、激励持续努力、推动专业发展和提高项目执行效率。这一设计旨在建立一个激励机制, 能够吸引、培养和留住高素质的年轻教师, 同时确保他们在校企合作项目中能够充分发挥潜力。而作者认为, 公平是基于对企业利润和个人绩效两者充分考虑权衡后的结果, 因此需要应用适合的人力资源管理模型以实现公平。

一方面锦恒校企合作中心青年教师可用于工作的时间较多, 新进青年教师对校企合作项目充满期待和抱负, 另一方面合作中心的性质决定了其不能完全使用结果导向的方式来考核在岗教师, 第三高校一年为周期的考核形式与企业利润和青年教师的工作节奏脱节。张县平^[2], 曹桂华^[3]等学者已率先将平衡记分卡模型应用于高校绩效管理考核中, 而对于校企合作中的绩效考核还需要进一步基于平衡记分卡模型进行优化。

因此作者尝试以平衡记分卡(BSC)模型为主要形

式, 结合项目关键绩效指标(KPI)模型, 贡献度权重模型来设计有利于校企合作中心的青年教师的薪酬与考核制度, 进而设计里有利于校企合作中心发展的绩效管理制度。如图1所示, 设计校企合作中心的薪酬管理流程主要包含设定目标和权重, 收集相关工作绩效数据, 评估绩效获得薪酬数据三个步骤。而这里着重解释如何设定绩效指标和权重。

研究以BSC模型为基础设计绩效指标和权重, 青年教师平衡记分卡模型的主要考核维度分为金融维度, 客户维度, 内部流程维度和学习与成长维度, 以及学校要求的学术贡献维度。表2所示, 青年教师平衡记分卡模型的初始版本不仅提供维度和关键指标, 还提供目标和相关措施方法, 这对于新进青年教师展开工作计划是较为重要的参考。

权重的设计与企业需求和学校需求正相关, 而企业需求决定于是否继续维系校企合作中心的运营和发展, 因此企业需求占首要, 例如在校企合作成果产生的经济效益情况和项目执行效率情况方面, 权重比例是最大的。而间接影响校企合作进展, 或者该影响可利用优化模型的方法在一定时间内逐渐调节的维度则权重较小, 例如企业和学校满意度, 青年教师培训参与度个人发展计划实施情况等。学术贡献的权重最低但也有相应的权重比率, 是因为校企合作过程中存在知识产权和科研贡献, 这些产出是项目发展的副产品, 在长期的校企合作过程中是有利的。

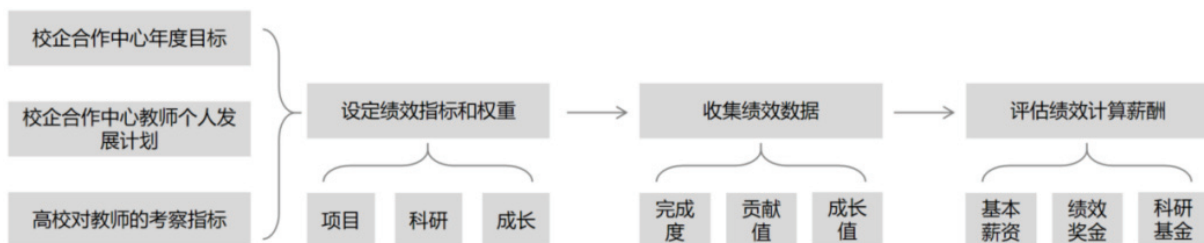


图1 校企合作中心薪酬管理设计流程

表2 青年教师平衡记分卡模型

青年教师平衡记分卡模型				
维度	关键指标	目标	措施	权重
金融维度	项目经费的使用效率（执行成本和交付效益比）	提高执行成本和交付效益比	主动与企业保持沟通，及时优化项目经费的使用情况	30%
	校企合作成果的经济效益	提高设计成果的经济效益和知识产权价值	主动了解市场需求，市场变化和设计趋势	
客户维度	企业满意度（KPI）	提高企业满意度	定期与客户沟通，解决问题，确保项目符合客户期望	15%
	学校合作满意度	提高学校满意度	定期向学院汇报校企合作进展，确保符合学校要求	
内部流程维度	项目执行效率（KPI）	提升项目执行效率	制定项目计划，及时反馈，确保项目按计划执行	30%
	校企协作流程优化	优化校企协作流程	优化合作流程，制定项目管理计划，确保按时交付项目	
学习与成长维度	青年教师培训参与度	提高相关培训参与广度与深度	积极参与内外部培训，提升专业技能和知识水平	15%
	个人发展计划实施情况（KPI）	提高个人发展计划执行程度	提高个人发展计划与校企合作中心计划的契合度并执行	
学术贡献维度	论文进展与质量情况	提高实践数据积累和研究高度	制定科研计划，明确任务分工，保证按时完成科研目标	10%
	科研经费获取情况	提高基金申报成功概率	积极参与科研申请，学习成功案例，提升申请水平	

在具体实施中，校企合作中心管理教师以此为基本纲要与青年教师展开沟通，并提供相应的具体项目时间表和任务要求，请青年教师根据自身情况拟定更详细的平衡记分卡模型返还给管理教师，管理教师接到表格主要审核与项目计划和企业计划的匹配程度，以及团队成员之间的配合程度等。接着统筹好的青年教师平衡记分卡模型便可以使用，在项目进行中将使用关键绩效指标（KPI）模型对项目关键进展和关键成果，企业满意程度，项目执行效率，青年教师的培训参与度和个人发展计划实施情况等进行考评，以与利润相关度为原则进行评分，最后再乘以青年教师平衡记分卡模型中的各项权重，给出总分，分数仅影响青年教师的奖金，而非基本薪资部分。评估时间上将从每年一次调整为每季度一次，实现校企合作中心节奏和个人发展节奏的相对契合。

综合而言，青年教师队伍的薪酬与考核机制的设计旨在打造一个激励机制，既能够满足个体的经济和职业发展需求，又能够推动整个校企合作师资梯队的协同发展，以应对不断变化的校企合作环境，为教育培训和实际项目的成功实施提供强有力的支持。

四、青年师资队伍的发展与激励制度设计

在调研中显示青年教师期望通过参与校企合作项目，获得实际的项目经验，因为这些项目通常涵盖了实际企业需求和行业趋势，为青年教师提供了一个近距离接触实际问题、解决实际挑战的平台。其次，青年教师关注项目是否能够为它们提供广阔的职业发展空间。他们期望项目中能够有机会担任更具挑战性的职责，参与项目决策和管理，从而不断提升自己在团队中的地位和影响力。另外，青年教师对于项目中是否有机会建立和拓展专业网络也十分关注。

因此单纯使用奖金作为青年师资队伍激励不仅会让校企合作效益和支出存在不可持续的风险，更不能满足青年教师对校企合作项目的期待，充分利用学校和企业的资源优势为青年教师提供学习与个人成长机会，并设计能够促进青年教师成长的制度将会是一个合适的解决方案。

这部分的研究进一步细化了青年教师平衡记分卡模型中的学习与成长维度考核部分，其合理性在于使用已有资源对团队内青年教师进行个人成长促进，提升青年

表3 青年教师成长进阶阶段模型

青年教师成长进阶阶段模型				
阶段	阶段工作内容	阶段要求	进阶关键点	时间周期
阶段一： 入职培训	了解校企合作项目的背景、目标和团队成员。	快速理解项目的业务领域和运作方式。	熟悉项目背景，建立基本团队合作，初步了解项目管理流程。	1-2个月
	学习项目管理的基本知识和工作流程。	建立良好的团队合作意识		
	实践参与项目中的基本工作。	初步了解项目管理流程。		
阶段二： 项目实践	负责特定任务和子项目，逐渐参与实际实践。	进一步深入理解和应用项目管理知识。	成功完成特定任务，深入应用专业知识，积累项目管理经验。	6-12个月
	学习应用专业知识，磨练团队协作和沟通能力。	提升团队协作和沟通能力		
	寻求导师指导，获取项目管理经验。	积累项目管理经验。		
阶段三： 项目领导	升级为项目领导，负责项目的某个方面或特定阶段。	展现领导潜力，成功承担项目领导职责。	升级为项目领导，学习高级管理技能，参与项目整体战略决策。	1-2年
	学习高效管理团队、资源调配、风险控制等高级项目管理技能。	学习高级项目管理技能。		
	参与决策制定项目整体战略。	参与项目整体战略决策。		
阶段四： 高级项目 主管	晋升为高级项目主管，负责整体项目执行。	成功协调多团队工作，确保项目目标实现。	晋升为高级项目主管，熟练运用高级管理技能，确保项目成功实施。	2-3年
	协调各团队，确保项目目标的实现。	掌握高级管理技能，包括项目规划、资源优化等。		
	学习高级管理技能，包括项目规划、资源优化、校企关系维护等。	维护校企关系，确保项目顺利推进。		
阶段五： 职业发展	考虑进一步职业发展，参与高级项目管理培训。	参与行业内高级项目管理培训，提升专业技能。	参与高级培训，发表论文，挑战更高难度项目，实现个人职业发展目标。	长期（3年及以上）
	参与学术研究、发表论文，提升在学术领域的影响力。	发表论文，提升在学术领域的影响力。		
	选择专攻某一领域或挑战更复杂、高难度的项目。	挑战更复杂、高难度的项目，实现个人职业目标。		

教师的归属感和成就感，同时反哺于校企合作项目。如表3青年教师成长进阶阶段模型所示，青年教师从入职开始到工作满三年将经历五个阶段，分别是入职培训，项目时间，项目领导，高级项目主管，未来职业发展。阶段时长因人而异，同时也取决于个人意愿选择是否进入管理岗或高级技术岗位。

各个阶段均由学校和企业提供相关的培训资源，结合项目进程还会收获由供应商提供的行业培训。如图2所示，校方培训始于企业，而在长期的职业发展中企业方的培训会逐渐多于校方，例如学校方面可将学术讲座，院系交流，科研讲座，展示展览等融入到对青年教师的前期培训中，而当青年教师越向高级阶段发展时，接受

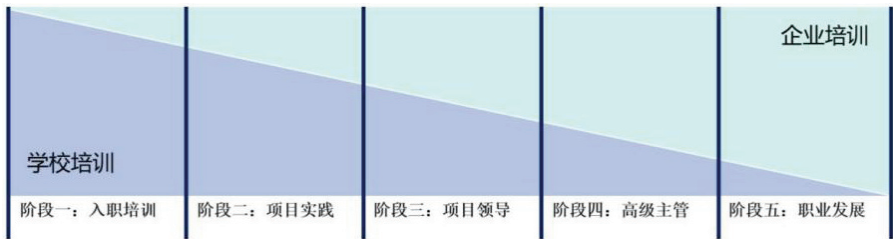


图2 青年教师职业成长各阶段校企培训介入权重示意图

的企业培训则越多,例如同校企合作中心中的企业师傅在设计、模具、工艺、结构等方面的学习,在供应商支持的材料与工艺方面的学习等,在第四和第五阶段,还会参与企业的人力资源管理和项目管理方面的培训。

研究认为,单纯依赖个人的成长模式是短暂的,因此成长过程需要由校企合作师资梯队中的管理教师以导师的身份督促青年教师,并通过平衡记分卡模型对其进行与绩效的绑定。定期的绩效评估和个人发展计划的挂钩,能够帮助新进教师了解自己的优势和待提升的方面,并为其制定明确的发展目标,推动其在项目中不断进步。

总结

校企合作是利用双方资源实现互惠互利的一种融合经济和科研的有效人才培养模式,而在这个庞大而复杂的项目合作过程中,稳定的师资梯队组成显得尤为重要,在锦恒宠物校企研发中心合作的十余年之间,曾尝试过保留毕业生常驻,邀请校内教师进驻校企合作中心等,其流动频率和项目开放程度与培养成本的不匹配引发了此次研究和思考,在学校和企业合作相对稳定的情况下,我们也要及时关注青年教师队伍的建设情况与个人成长,

为今后的校企合作或更多的延伸项目提供参考。

在此次研究存在的诸多遗憾之一,便是尚未获得方案验证结果,相对完善的验证过程需要持续一年以上,最好由团队内至少三位青年教师的观察数据组成,而在包括时间和资源等的诸多限制,以及过程中教师离岗导致的观察中断等情况下,此次研究不能够提供完整的方案验证结果。未来的研究应着力于针对要研究对象的观察结果展开细致的问题分析,并将研究成果推广于其他设计专业的校企合作中心以尝试应用效果,尝试因地制宜的优化方案以为合作项目提供更稳定的青年师资队伍。同时可针对骨干教师梯队展开相应的管理模式研究,用于解决骨干教师离职问题或在职低效问题。

参考文献

- [1]叶邵勇,朴京烈.企业员工薪酬公平感对职业倦怠的影响研究[J].全国流通经济,2023(14):107-111.
- [2]张县平.平衡记分卡在高校绩效管理中的应用探讨[J].经济研究导刊,2017,345(31):123-124.
- [3]曹桂华,曹国亮.基于平衡记分卡的技师学院“双师型”教师绩效考核指标体系构建[J].职业技术教育.2011,32(35):79-82.