

分类号: C36
学号: 20232216015

密级: 公开
单位代码: 10759

石河子大学 硕士学位论文



J县邮政分公司组织认同提升策略研究

学位申请人	谢彭彭
指导教师	石冠峰 教授
申请学位类别	专业硕士
专业名称	工商管理硕士
研究领域	组织与战略管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子
2026年5月

分类号: C36
学号: 20232216015

密级: 公开
单位代码: 10759

石河子大学

硕士学位论文



J县邮政分公司组织认同提升策略研究

学位申请人	谢彭彭
指导教师	石冠峰 教授
申请学位类别	专业硕士
专业名称	工商管理硕士
研究领域	组织与战略管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子
2026年5月

**Research on Enhancement Strategies for Organizational
Identification at China Post J County Branch**

A Dissertation Submitted to
Shihezi University
In Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of

Master of Business Administration

By

Xie Peng-peng

(Organization and Strategic Management)

Dissertation Supervisor: Prof. Shi Guan-feng

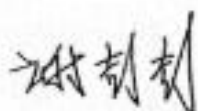
May, 2026

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人所呈交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：

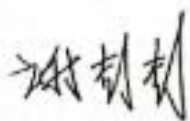


时间：2016年5月20日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：



时间：2016年5月20日

导师签名：



时间：2016年5月20日

摘要

组织认同作为企业管理中的核心构念，对增强员工归属感、提升工作积极性及推动组织持续发展具有重要作用。当前，在数字经济转型与市场竞争加剧的双重背景下，邮政行业面临着服务升级与人才稳定的严峻挑战。作为国有企业的基层单位，J县邮政分公司在推进转型升级过程中，员工组织认同不足所引发的人才流失、工作投入度不高及组织执行力弱化等问题日益凸显，严重制约了企业的可持续发展。因此，深入探究该公司员工组织认同现状及其提升路径具有重要的理论与实践意义。

本研究以J县邮政分公司为研究对象，采用问卷调查与质性访谈相结合的混合研究方法，系统考察了员工组织认同的现状特征与形成机制。通过对110份有效问卷的数据分析及12名员工的深度访谈发现J县邮政分公司员工组织认同存在的主要问题包括：个体层面存在心理依附缺失、负面情绪累积、组织情感联结断裂等问题，人际关系层面存在协作效率低下、沟通机制不畅、组织支持感弱化等问题，团队层面领导风格失当、员工疏离感加剧等问题突出；组织层面存在明显的组织形象模糊、机制失范、认同根基动摇等问题。

通过深入剖析影响J县邮政分公司员工组织认同的主要影响因素的结果可以看出，个体层面存在员工心理依附薄弱导致归属感缺失、胜任感与自主感受挫引发负面情绪体验、组织身份模糊导致员工组织情感联结断裂等问题；人际关系层面的因素主要包括横向协作失效破坏员工的协作和沟通效率，以及纵向沟通不畅削弱员工的组织支持感。团队层面表现为团队目标共识缺失凸显领导风格问题、团队凝聚力不足加剧员工疏离感。组织层面的影响因素则涵盖组织形象建设不足导致组织形象模糊、组织制度不善导致机制失范与文化涣散、组织文化缺失弱化组织认同根基等方面。

基于社会认同理论与自我决定理论的理论框架，本研究从四个维度构建了系统性的提升对策。个体层面建议实施基于自我决定理论的心理需求满足策略。具体而言，一是构建心理健康支持体系以满足员工的归属需求，二是绘制职业发展地图以满足其胜任与自主需求，三是彰显组织身份以强化员工的价值认同。在人际关系层面，建议推行基于社会认同理论的群体融入策略。一方面建立跨部门协作机制以形成“共担共赢”的共识，另一方面畅通纵向沟通渠道以提升员工的组织支持感知。在团队层面，建议采用基于领导力理论的微观生态优化策略。一是树立团队目标并推动管理风格转型，二是增强团队凝聚力以强化“我们”的集体意识。组织层面建议落实基于组织支持理论的系统建构策略。一是塑造并提升组织形象以增强员工的自豪感，二是完善组织市场化制度以重塑程序公平感知，三是培育“家文化”体系以构建价值共识的根基。

需要指出的是，本研究存在样本范围局限于单一县域、未开展长期追踪研究等局限。未来研究可进一步拓展至多区域比较分析，深入探索组织认同的动态演变路径，并加强对具体干预措施成效

的实证检验，以丰富转型期国有企业员工组织认同研究的理论体系，为同类企业的管理实践提供更具参考价值的指导。

关键词：邮政企业；组织认同；影响因素；提升策略

Abstract

Organizational identification, as a core construct in enterprise management, plays a vital role in enhancing employees' sense of belonging, boosting work motivation, and promoting sustainable organizational development. Currently, against the dual backdrop of digital economic transformation and intensifying market competition, the postal industry is facing severe challenges in service upgrading and talent retention. As a grassroots unit of a state-owned enterprise, the Juye County Post Branch is experiencing increasingly prominent issues during its transformation and upgrading process, such as talent loss, low work engagement, and weakened organizational execution due to insufficient employee organizational identification, which severely constrains the enterprise's sustainable development. Therefore, an in-depth exploration of the current state of employee organizational identification and its enhancement pathways in this company holds significant theoretical and practical importance.

This study takes the Juye County Post Branch as its research object and employs a mixed-methods approach combining questionnaire surveys and qualitative interviews to systematically investigate the characteristics and formation mechanisms of employee organizational identification. Through data analysis of 110 valid questionnaires and in-depth interviews with 12 employees, it was found that main issues regarding organizational identification among employees of Juye County Post Branch include: at the individual level, problems such as lack of psychological attachment, accumulation of negative emotions, and break of organizational emotional connections; at the interpersonal level, issues like low collaboration efficiency, poor communication mechanisms, and weakened sense of organizational support; and at the team level, prominent problems such as inappropriate leadership styles and intensified employee alienation. At the organizational level, there are obvious issues including blurred organizational image, mechanism disorder, and shaken foundations of identification.

Through an in-depth analysis of the main influencing factors affecting organizational identification among employees of Juye County Post Branch, it can be seen that at the individual level, issues arise from weak psychological attachment leading to a lack of belonging, frustration of competence and autonomy resulting in negative emotional experiences, and blurred organizational identity causing 断裂 of organizational emotional connections. At the interpersonal level, factors include ineffective horizontal collaboration that undermines collaboration and communication efficiency, and poor vertical communication that weakens the sense of organizational support. At the team level, it is manifested as a lack of consensus on team goals highlighting leadership style issues and insufficient team cohesion intensifying employee alienation. At the organizational level, influencing factors encompass inadequate

organizational image building leading to a blurred image, poor organizational systems causing mechanism disorder and cultural distractde, and lack of organizational culture weakening the foundations of identification.

Based on the theoretical frameworks of social identity theory and self-determination theory, this study constructs systematic improvement strategies from four dimensions. At the individual level, it is recommended to implement psychological needs satisfaction strategies based on self-determination theory. Specifically, this involves: first, establishing a mental health support system to meet employees' needs for belonging; second, mapping out career development paths to satisfy their needs for competence and autonomy; and third, highlighting organizational identity to strengthen employees' value identification. At the interpersonal level, it is suggested to promote group integration strategies based on social identity theory. This includes establishing cross-departmental collaboration mechanisms to foster a "shared responsibility and mutual benefit" consensus on one hand, and smoothing vertical communication channels to enhance employees' perception of organizational support on the other. At the team level, it is recommended to adopt micro-ecological optimization strategies based on leadership theory. This involves setting team goals and promoting a transformation in management style, as well as enhancing team cohesion to strengthen the collective "we" consciousness. At the organizational level, it is advised to implement systematic construction strategies based on organizational support theory. This includes shaping and enhancing the organizational image to boost employee pride, improving market-oriented organizational systems to reshape perceptions of procedural fairness, and cultivating a "family culture" system to build the foundation for value consensus.

It should be noted that this study has limitations, including a sample restricted to a single county and the absence of long-term tracking research. Future research could expand to multi-regional comparative analyses, deeply explore the dynamic evolution paths of organizational identification, and strengthen empirical testing of the effectiveness of specific intervention measures. This would enrich the theoretical system of research on employee organizational identification in state-owned enterprises during the transition period and provide more valuable guidance for the management practices of similar enterprises.

Key words: Postal Enterprise; Organizational identification; Influencing factors; Improvement strategies

目录

第1章 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	3
1.2.1 国外研究现状.....	3
1.2.2 国内研究现状.....	5
1.2.3 文献评述.....	6
1.3 研究内容与框架.....	7
1.4 研究方法与技术路线.....	8
1.4.1 研究方法.....	8
1.4.2 技术路线.....	8
1.5 本文贡献.....	10
第2章 概念界定与理论基础.....	11
2.1 概念界定.....	11
2.1.1 组织认同的概念内涵.....	11
2.1.2 组织认同的特征.....	12
2.2 理论基础.....	12
2.2.1 社会认同理论.....	12
2.2.2 自我决定理论.....	14
第3章 J县邮政分公司员工组织认同现状和问题分析.....	16
3.1 J县邮政分公司概况.....	16
3.1.1 公司发展情况.....	16
3.1.2 公司机构设置及人员情况.....	16
3.2 J县邮政分公司员工组织认同现状的问卷调查.....	18
3.2.1 问卷的设计.....	18
3.2.2 问卷的可靠性检验.....	19
3.2.3 员工组织认同水平分析.....	20
3.3 J县邮政分公司员工组织认同质性访谈调查.....	25
3.3.1 访谈实施过程.....	26

3.3.2 访谈内容汇总	26
3.3.3 访谈结果小结	30
3.4 J县邮政分公司员工组织认同存在的主要问题分析	30
3.4.1 个体层面：归属感不强、情绪体验不佳、组织情感联结断裂	30
3.4.2 人际关系层面：协作效率低下、沟通机制不畅、合作意识弱	31
3.4.3 团队层面：团队凝聚力不足、员工疏离感较强	33
3.4.4 组织层面：组织形象模糊、制度不完善、认同根基动摇	33
第4章 J县邮政分公司员工组织认同影响因素分析	35
4.1 个体层面影响因素	35
4.1.1 员工心理依附薄弱导致归属感缺失	35
4.1.2 胜任感与自主感受挫引发负面情绪体验	36
4.1.3 组织身份模糊导致员工组织情感联结断裂	37
4.2 人际关系层面因素	38
4.2.1 横向协作失效破坏员工的协作和沟通效率	38
4.2.2 纵向沟通不畅削弱员工的组织支持感	39
4.3 团队层面因素	40
4.3.1 缺乏团队目标共识导致团队凝聚力不强	40
4.3.2 管理模式及方法不当加剧员工疏离感	41
4.4 组织层面因素	42
4.4.1 组织形象建设乏力导致组织形象模糊	42
4.4.2 制度建设不够重视影响制度创新及完善	44
4.4.3 组织文化缺失弱化组织认同根基	45
第5章 J县邮政分公司员工组织认同提升对策	47
5.1 个体层面：基于自我决定理论的心理需求满足策略	47
5.1.1 构建心理健康支持体系，满足归属需求	47
5.1.2 绘制职业发展地图，满足胜任与自主需求	47
5.1.3 彰显组织身份，强化价值认同	48
5.2 人际关系层面：基于社会认同理论的群体融入策略	48
5.2.1 建立跨部门协作机制，形成“共担共赢”共识	48
5.2.2 畅通纵向沟通渠道，提升组织支持感知	49
5.3 团队层面：基于领导力理论的微观生态优化策略	49
5.3.1 树立团队目标，推动管理风格转型	50
5.3.2 增强团队凝聚力，强化“我们”的集体意识	50
5.4 组织层面：基于组织支持理论的系统建构策略	51

5.4.1 塑造提升组织形象，增强员工自豪感	51
5.4.2 完善组织市场化制度，重塑程序公平感知	51
5.4.3 培育“家文化”体系，构建价值共识根基	52
第6章 研究结论与展望	53
6.1 研究主要结论	53
6.2 局限性与展望	53
参考文献	55
附录	59
致谢	64
作者简介	65

第1章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

邮政服务业作为国家关键性基础设施与公共服务体系的核心组成部分，在畅通国民经济循环、保障基本民生服务、促进社会公平普惠等方面发挥着不可替代的战略支撑作用^[1-2]。伴随数字经济时代的纵深发展及市场竞争格局的深刻重塑，传统邮政企业正处于从传统信件寄递服务商向现代化综合服务提供商转型的关键阶段，既面临新兴物流业态与数字通信技术的双重冲击，也迎来电子商务繁荣与产业链服务延伸所带来的历史性机遇^[3]。同时，近年来，快递行业呈现爆发式增长，2023年全国快递业务量达1208亿件，市场竞争异常激烈，民营快递企业凭借灵活的运营模式和价格优势，不断挤压传统邮政的市场份额。J县邮政分公司作为区域邮政服务的重要提供者，面临着客户流失、业务量增长乏力等问题。

在此宏观背景下，市场竞争主体日趋多元，客户需求呈现个性化、差异化与高品质化的特征，对邮政企业的服务响应速度、运营效率及创新能力提出了前所未有的高标准与严要求^[4]。与此同时，作为国有企业，邮政企业还承担着“普惠邮政”的服务重任，在偏远地区维持普遍服务导致运营成本高企，经济效益与社会责任感之间的平衡难度持续加大。此外，内部体制机制改革、业务流程再造与数字化转型的深入推进，不可避免地给组织架构与员工队伍带来冲击与挑战，使得员工在适应变革过程中易产生角色模糊与职业焦虑^[5]。

在这一系列复杂挑战中，员工，尤其是直接面向客户、执行战略的一线员工及其管理者，其心理状态与行为取向已成为决定企业转型成败的关键变量。组织认同，这一被界定为组织成员在价值观、情感及行为取向上与组织趋于一致，并对组织产生归属感与承诺的心理契约，构成了员工敬业度、忠诚度与组织公民行为的内在基石。员工的组织认同水平直接影响着服务质量和客户满意度。当员工具备高度的组织认同时，他们会将个人目标与组织愿景深度耦合，不仅在岗位上展现出更高的主动性与创造力，更能成为组织文化的践行者与战略落地的推动者，从而显著提升企业的整体执行力与市场竞争力^[6-7]。

J县邮政分公司作为中国邮政网络在基层的重要节点，其运营效能直接关系到国家邮政普遍服务政策的落实与区域经济的水平。但在公司的实际管理实践中，员工组织认同度不足所引发的管理困境正日益凸显^[8]。具体表现为，部分核心岗位人才流失率居高不下，不仅增加了人力资源重置成本，更导致了业务经验的断层；在岗员工的工作投入度与主动性参差不齐，对流程优化与服务创新的内生动力不足，“躺平”心态与“磨洋工”现象在一定

范围内存在^[9]；部门墙林立，跨团队协作不畅，导致整体运营效率难以提升。这些问题深刻反映了员工在认知、情感与行为层面与组织联结的弱化，若不能得到及时、系统的干预，将严重制约公司的可持续发展与战略目标的实现。然而，与这一现实紧迫性形成鲜明对比的是，现有学术研究对具有网络型、公共服务性及正经历深度转型等典型特征的国有邮政企业，其员工组织认同的形成机制与提升路径关注甚少。大多数研究聚焦于知识密集型或完全竞争性行业，其理论框架与管理策略难以直接适用于J县邮政分公司所面临的独特情境^[10]。

基于此，本研究课题“J县邮政分公司组织认同提升策略研究”的提出，旨在弥合上述理论供给与实践需求之间的断层。本研究将立足J县邮政分公司的组织特性与转型现实，系统诊断其员工组织认同的现状水平、结构性维度及关键影响因素，进而构建一套兼具理论支撑与现实可行性的提升策略体系。这不仅是为破解J县邮政分公司自身管理瓶颈提供精准的“地方性”知识，亦是为同类型传统服务型企业在变革时期强化组织凝聚力、激发员工活力贡献一份具有普适参考价值的“邮政”样本。

1.1.2 研究意义

（1）理论意义

本研究聚焦于J县邮政分公司员工组织认同的提升策略，旨在深化和拓展组织认同理论在特定行业背景下的应用与研究。通过对现有文献的梳理可以发现，当前关于组织认同的研究成果虽丰，但多集中于知识密集型产业、制造业或公共行政部门，其研究对象也多为知识型员工或公务员群体。相比之下，针对具有网络型、公共服务性及垄断转型特征的国有邮政企业，尤其是其基层员工组织认同的系统性实证研究尚显薄弱。

本研究将组织认同的理论视角引入邮政服务这一传统且正经历深刻变革的领域，通过对J县邮政分公司的个案进行深入剖析，有望揭示在独特的企业文化、体制约束与市场压力交织作用下，员工组织认同的内在结构、关键影响因素及其作用机理。这不仅能够有效弥补现有理论研究对特定行业情境关照不足的缺陷，更能为组织认同理论体系注入新的“地方性”知识，增强其在不同组织形态中的解释力与预测力，从而推动该理论向更精细化、更具行业针对性的方向发展。

（2）实践意义

对J县邮政分公司的管理实践具有直接指导价值。当前，公司正面临员工积极性不高、人才流失率偏高及组织变革执行力弱等现实管理困境，其根源在很大程度上与员工组织认同感缺失相关。本研究通过系统诊断，旨在为公司提供一套科学、具体且可操作的提升策略。有助于公司精准施策，有效激发员工的内在工作动机与组织公民行为。当员工对组织产生高度认同时，其工作投入度、服务意识与协作精神将得到显著增强，从而直接转化为提升客户满意度与运营效率的组织效能。其次，研究成果将为公司稳定人

才队伍、降低离职风险提供关键抓手。通过增强员工的归属感与情感承诺，可以强化员工与组织间的心理契约，为企业可持续发展储备坚实的人力资本。此外，提升组织认同将畅通企业内部沟通渠道，促进公司战略在基层的有效落地与执行，形成“上下同欲”的良好局面，为公司在激烈的市场竞争中构筑独特的组织能力优势。

我国许多县级邮政分公司及类似国企均面临着与J县分公司相似的外部环境与内部挑战。本研究通过对一个典型个案进行“解剖麻雀”式的深入分析，所揭示的问题本质、所构建的分析框架以及所提出的提升策略，能够为这些企业提供一个可资借鉴的实践范本。它有助于同类企业管理者更清晰地认识到组织认同在管理优化中的核心地位，并为其系统性地开展员工凝聚力工程建设、破解人才管理难题提供经过实证检验的思路与方法，从而推动整个行业管理水平的协同提升。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

组织认同理论是研究组织成员如何将自我认同与组织认同相结合的一种理论框架。它探讨了个体如何将自己视为组织的一部分，认同组织的价值观、文化和目标，从而形成对组织的归属感和忠诚度。最早由赫伯特·西蒙（Herbert A. Simon）于1958年提出，组织认同被定义为员工将自己与组织联系在一起，并将组织的成功和失败视为自己的成功和失败^[15]。这一理论不仅关注员工对组织的情感联结，还强调这种联结对员工行为和态度产生的深远影响。随着社会认同理论的引入，组织认同理论得到了进一步的发展。社会认同理论认为，个体会根据所属群体的特征来定义自我，这种认同感在组织环境中尤为重要。组织认同作为一种社会认同的表现形式，能够解释员工在工作中的态度和行为。例如，当员工认同组织的价值观和目标时，他们更可能表现出与组织一致的行为，如积极参与组织活动、努力达成组织目标等。近年来，组织认同理论的研究逐渐深入，涵盖了多个方面。学者们从认知、情感和行为等多个维度探讨了组织认同的构成和影响因素。认知维度指员工对组织的理解和认同，情感维度涉及员工对组织的情感联结，而行为维度则反映员工在工作中的具体行为表现。这些维度的综合作用，共同构成了员工对组织的全面认同。此外，组织认同理论还强调了个体特征、领导行为、组织文化及环境特征对组织认同的影响。例如，个体的心理依附、情感需求、自尊和归属感等心理因素会影响员工的组织认同；领导的信任、依赖和支持行为能够提升员工的组织认同；支持型的组织文化和氛围能够显著增强员工的组织认同；而市场竞争、行业环境等外部因素也会间接作用于员工的组织认同。

从组织认同的维度及测量方面看,员工组织认同的维度划分是组织认同研究的重要内容之一。国外关于组织认同维度划分的研究已相对成熟,形成了系统的理论体系。一般来说,组织认同被细分为认知、情感和行为等多个维度。认知维度指员工对组织的理解和认同,包括员工对组织目标、文化和价值观的接受和认可;情感维度涉及员工对组织的情感联结,如归属感和忠诚度;行为维度则反映员工在工作中的具体行为表现,如积极参与组织活动、支持组织目标等^[16]。在具体测量研究方面,国外学者开发了多种量表来准确评估组织认同的程度。这些量表通常采用问卷调查的形式,涵盖员工对组织目标的认同、对组织文化的融入感、对组织身份的自豪感以及对组织行为的忠诚度等多个方面。例如,Cheney的组织认同问卷通过一系列问题来测量员工对组织的认同和归属感,该问卷涵盖了多个维度,能够全面反映员工对组织的认同程度^[17]。而Meal和Ashforth的梅尔量表则更注重员工对组织特性和文化的认知与理解,通过测量员工对组织文化、价值观和目标的认同程度,来评估员工的组织认同水平^[18]。

从组织认同的形成机制与效用结果方面看,员工组织认同的前因变量研究主要关注影响员工组织认同形成的各种因素。国外关于组织认同前因变量的研究主要聚焦于个体特征、领导特征、组织特征和环境特征四大方面。个体特征方面,心理依附、情感需求、自尊和归属感等心理因素显著影响员工的组织认同。例如,当员工对组织产生强烈的情感依附时,他们更可能将组织的成功和失败视为自己的成功和失败,从而形成高度的组织认同^[21]。领导特征方面,领导风格、领导-成员交换关系等通过影响员工的心理感知和情感体验,间接塑造员工的组织认同。例如,变革型领导通过激励员工追求更高的目标,增强员工的组织认同感和忠诚度。组织特征方面,组织声誉、组织文化、组织特色等通过构建独特的组织形象和价值观,吸引并强化员工的组织认同。例如,具有正面声誉的组织能够增强员工的自豪感和归属感,从而提升他们的组织认同。环境特征方面,市场竞争、行业环境、组织间关系等通过影响组织的外部形象和内部氛围,间接作用于员工的组织认同。例如,在激烈的市场竞争中,组织需要构建独特的竞争优势,这种竞争优势往往与组织的价值观和文化紧密相关,从而影响员工的组织认同^[22-23]。员工组织认同的结果变量研究则主要关注组织认同对员工绩效、行为和态度的影响。国外关于组织认同结果变量的研究主要集中在绩效、行为和态度三个方面。在绩效方面,组织认同被发现对组织整体的业绩表现有积极影响^[26]。高组织认同的员工更有可能表现出高效的工作效率和创新的能力,从而推动组织目标的实现。在行为方面,组织认同能够激发员工的积极行为,如组织公民行为、合作行为和创新行为,减少消极行为如反生产行为和离职倾向,增强组织的凝聚力和稳定性。在态度方面,组织认同显著影响员工的工作满意度、组织承诺和离职意图^[27]。高组织认同的员工通常对组织持有更积极的态度,表现出更高的工作满意度和组织承诺,离职意愿相对较低。

从员工组织认同提升措施研究方面看,国内外学者从不同角度对如何提升员工组织认同进行了深入研究,并提出了多种有效的措施。员工组织认同的提升是组织管理者关注的重要问题之一。国外研究方面,学者们强调通过优化组织环境、提升领导效能等手段来提升员工的组织认同^[29]。例如,建立支持型的组织文化和氛围,让员工感受到组织的关心和支持^[30];采用变革型领导风格,激励员工追求更高的目标,增强员工的组织认同感和忠诚度;实施公平的人力资源管理政策,如提供工作自主性、过程公平、内部流动和激励性薪酬等,以提升员工的组织认同。此外,国外学者还强调通过增强员工的心理感知和情感体验来提升组织认同。例如,通过组织团队建设活动、提供员工发展机会、增强员工的归属感和自豪感等手段,来增强员工的心理感知和情感体验,从而提升他们的组织认同^[31]。

1.2.2 国内研究现状

国内在组织认同维度及测量研究方面也取得了一定的进展。学者们结合中国特有的社会文化背景,对组织认同的维度划分进行了本土化探索。有研究指出,组织认同在中国情境下应包括生存性组织认同、归属性组织认同和成功性组织认同三个维度^[19]。这一划分体现了中国员工在组织中的基本需求,即生存、归属和成功。还有学者结合中国企业文化特色,将员工组织认同划分为组织认知、积极评价、自主行为及情感依存等四个维度。这一划分更加细致地揭示了员工在组织认同过程中的心理变化和行为表现。在量表开发方面,由于西方情境下开发的量表在中国情境中的适用性受到质疑,国内学者开始尝试开发适合中国员工的组织认同量表^[20]。他们通过对当地企业的访谈调研,总结出中国特色的组织认同理论,并开发出相应的组织认同量表。这些量表在测量中国员工的组织认同时,具有更高的信度和效度,为深入研究中国员工的组织认同提供了有力的工具。

从员工组织的形成机制与效用结果方面的研究看,国内在组织认同前因变量的研究方面也取得了丰富的成果。学者们从组织外部因素、组织内部因素以及个体特征等多个角度对影响组织认同的因素进行了深入的探讨。组织外部因素方面,组织声誉、组织外部竞争等环境因素对员工的组织认同具有显著影响。正面的组织声誉能够增强员工的组织认同,而外部竞争则可能通过强化组织界限和价值观来提升员工的组织认同^[24]。组织内部因素方面,支持型的组织文化和氛围能够显著提升员工的组织认同,而官僚型文化则可能对员工的组织认同产生负面影响。此外,领导的信任、依赖和支持行为也是影响员工组织认同的重要因素。在人力资源管理政策方面,开放性团队会议、工作自主性、过程公平、内部流动和激励性薪酬等实践都被证明对员工的组织认同具有积极影响。个体特征方面,员工的任职年限、工作满意度、个性特质以及心理依附等因素都与组织认同密切相关。例如,外倾型人格特质通常对组织认同有正向影响,而神经质人格特质则

可能产生负面影响^[25]。国内关于组织认同结果变量的研究也主要集中在员工的工作绩效、组织公民行为、工作满意度、离职意图、合作意图以及组织承诺等方面。研究发现，组织认同与员工的工作绩效呈正相关关系，即组织认同度高的员工通常表现出更高的工作绩效。同时，组织认同也是激发员工组织公民行为的重要因素。认同度高的员工更倾向于表现出超越职责范围外的积极行为，如主动帮助同事、提出建设性意见等^[26-28]。此外，组织认同还显著影响员工的工作满意度和离职意图。认同度高的员工通常对工作更加满意，离职意愿更低。在合作意图和组织承诺方面，组织认同同样扮演着重要角色。认同度高的员工更愿意与同事合作，共同为组织的目标努力。同时，组织认同也是维持员工组织承诺的关键因素，认同度高的员工通常对组织更加忠诚，更愿意为组织的长远发展做出贡献。

从员工组织认同提升措施研究方面看，国内学者们结合中国特有的社会文化背景，提出了很多适合中国员工的组织认同提升措施。如，有学者强调通过优化组织文化来提升员工的组织认同。支持型的组织文化和氛围能够显著增强员工的组织认同，而官僚型文化则可能对员工的组织认同产生负面影响^[29-32]。因此，组织管理者应注重构建积极、开放、包容的组织文化，让员工感受到组织的关心和支持。其次，国内学者强调通过提升领导效能来增强员工的组织认同。领导的信任、依赖和支持行为能够显著提升员工的组织认同^[33]。因此，组织管理者应注重培养具有变革型领导风格的领导者，通过激励员工追求更高的目标，增强员工的组织认同感和忠诚度。此外，国内学者还强调通过实施公平的人力资源管理政策来提升员工的组织认同。例如，提供工作自主性、过程公平、内部流动和激励性薪酬等实践都被证明对员工的组织认同具有积极影响。组织管理者应注重制定和实施公平、透明的人力资源管理政策，让员工感受到组织的公平和正义。还有研究指出，可通过增强员工的心理感知和情感体验来提升组织认同。例如，通过组织团队建设活动、提供员工发展机会、增强员工的归属感和自豪感等手段，来增强员工的心理感知和情感体验，从而提升他们的组织认同。同时，组织管理者还应注重关注员工的心理健康和情感需求，为员工提供必要的心理支持和关怀。

1.2.3 文献评述

综上所述，国内外在组织认同方面的研究都取得了显著的进展和成果，其IPO模型如下图1-1。通过识别和分析影响组织认同的输入因素，然后设计并实施相应的提升策略，最后评估这些策略对组织认同以及员工绩效、行为和态度的影响。目前，国外研究已构建起系统的理论体系，从概念内涵、测量到前因后果变量均进行了深入探讨，揭示了组织认同对组织绩效、员工行为及态度的积极影响。国内研究则在借鉴国外基础上，结合中国特有文化背景，对组织认同进行了本土化探索，提出了适合中国员工的组织认同维度和量表，并深入分析了影响组织认同的多重因素及其对工作绩效、组织公民行为

等结果变量的影响。国内外研究均强调了个体特征、领导行为、组织文化及环境特征对组织认同的重要作用，并指出组织认同对提升组织凝聚力、促进组织创新及维持员工忠诚度的关键作用。然而，现有研究仍存在一些不足，如组织认同的动态变化过程、跨文化背景下的组织认同差异及如何有效提升员工组织认同等方面仍需进一步探讨。

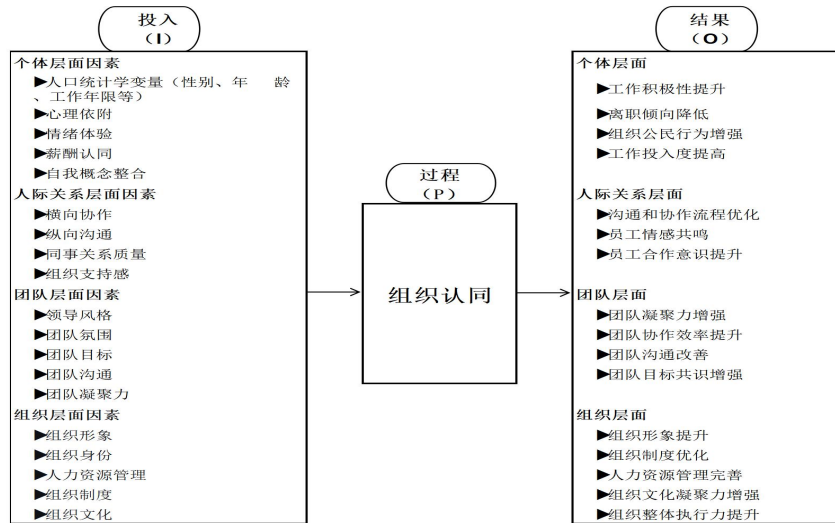


图1-1 组织认同IPO模型

1.3 研究内容与框架

本文研究内容涵盖六部分：

一、绪论。阐述研究J县邮政分公司组织认同在当下社会经济环境中的背景与意义，概述研究内容、框架，介绍问卷调查、访谈等研究方法，点明贡献与创新点。

二、理论基础与文献综述。梳理社会认同理论、自我决定理论等组织认同相关理论，综述组织认同理论研究、维度测量、前因后果变量及提升措施等方面进展与不足，为研究奠基并提供借鉴。

三、现状及影响因素分析。运用问卷调查与访谈法。问卷分员工个人信息、组织认同测量、影响因素评估三部分；访谈从问卷受访员工中抽样 12 位，以无新议题为结束，采用面对面方式，补充影响因素信息。

四、原因分析。深入探讨员工组织认同偏低原因，从公司层面（党支部建设、管理制度、领导管理、薪酬机制等）、人际关系层面（协作效率、交流沟通等）、个体层面（利益诉求、价值体现等）剖析，为提升策略提供方向。

五、提升方案设计。基于现状与原因分析，明确方案设计目标、原则，从公司、人际关系、个体层面提出具体提升措施，还给出保障措施确保方案落地。

六、研究结论与展望。总结研究主要发现与贡献，指出不足及未来研究方向，为J县邮政分公司提升员工组织认同提供参考。

1.4 研究方法与技术路线

1.4.1 研究方法

(1) 文献综述法

通过对国内外关于组织认同、社会认同理论、自我决定理论等相关领域的学术文献进行系统的梳理与分析，全面了解这些概念的理论基础、研究现状和相互关系。为后续实证研究提供理论支撑。

(2) 问卷调研法

通过问卷调查收集实际数据，了解员工基本资料、对生存性组织认同、归属感组织认同、成功性组织认同以及组织认同文化特征。问卷主要参考王彦斌（2004）编制版本，问卷分为二个主要部分，问卷分为三个主要部分，包括员工个人信息（性别、年龄、婚姻状况、教育背景、工作年限、工作部门、目前职位）、员工组织认同测量（生存性组织认同、归属感组织认同、成功性组织认同）。

(3) 访谈调查分析法

作为问卷调研法的补充和深入，研究通过质性访谈法，进一步了解J县邮政分公司员工对组织认同影响因素的补充。本研究采用半结构化访谈形式。访谈提纲的设计以前期文献研究和问卷调查结果为基础，围绕组织认同的核心维度，旨在引导受访者就影响其认同感的关键因素进行开放而深入的阐述。在接受问卷调查的员工中，采用随机抽样或目的抽样法选取访谈对象。采用面对面、半结构访谈方式开展。访谈地点安排在会议室，时间安排在下午，避开繁忙工作时间，以确保访谈环境及时机适宜。访谈围绕访谈提纲展开，根据实际情况及访谈对象的认知水平，在不改变原意的情况下，适当转化语言，利于更好地沟通与理解。在访谈过程中，不可对受访者进行主观引导，不可随意打断其回答。若受访者在表达中出现不清或有歧义的情况，进行适当的反问和澄清，以确保信息的真实性。此外，应仔细观察并记录受访者的动作及表情变化等非语言信息。采用Colaizzi的现象学资料7步分析法，对访谈文本进行编码、创建类属、形成主题及亚主题等步骤。将访谈分析结果与问卷调查结果进行对比和验证，找出一致性和差异性。分析访谈中发现的新的影响因素或观点，对问卷调查结果进行补充和修正。

1.4.2 技术路线

本研究运用统计软件对收集到的数据进行处理和分析，通过对收集到的问卷数据进行描述性统计分析，了解J县邮政分公司员工组织认同的整体分布情况以及不同部门、职位员工组织认同的差异，旨在通过系统的调查和分析，揭示当前J县邮政分公司员工

组织认同感的实际状况，并在此基础上提出有效的提升策略，以期为公司乃至整个邮政系统的管理优化提供实证支持和理论依据。技术路线图如图1-2所示。

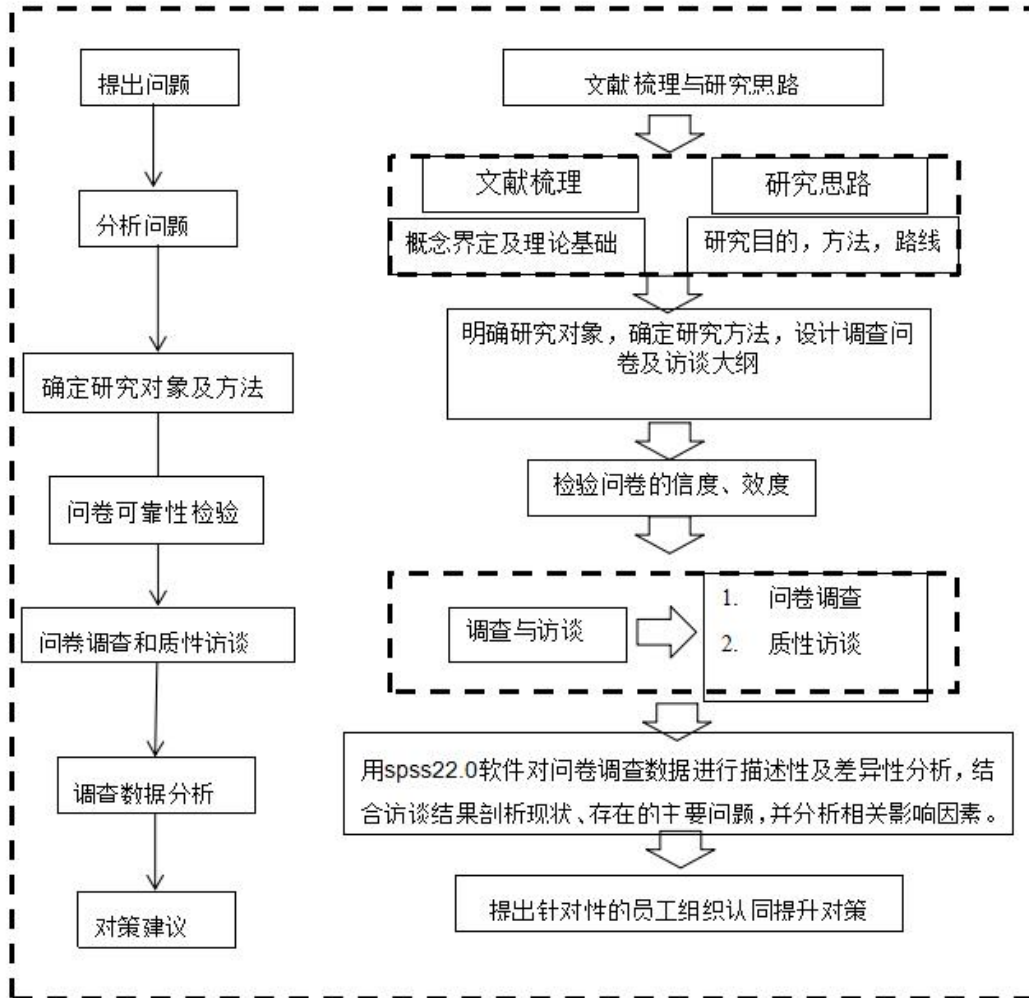


图1-2 技术路线图

1.5 本文贡献

本文通过深入调研和分析J县邮政分公司员工的组织认同现状，揭示了当前公司员工组织认同的实际情况和存在的问题，为公司管理层提供了有价值的信息和参考。其次，本文深入探讨了导致公司员工组织认同偏低的各种原因，涉及公司层面的管理制度、领导管理、薪酬机制等，人际关系层面的协作效率、交流与沟通等，以及个体层面的利益诉求和价值体现等，为后续的提升策略设计提供了有针对性的指导。同时，本文基于现状分析和原因分析，设计了J县邮政分公司员工组织认同提升的具体方案，包括方案设计的目标和原则、具体内容的制定以及保障措施的实施等，为解决当前员工组织认同偏低的问题提供了可行的解决方案。最后，本文的研究方法和思路为其他类似研究提供了借鉴和参考，具有一定的学术价值和实践意义。通过本文的研究，期望能够为J县邮政分公司员工组织认同的进一步提升提供有益的参考和指导，促进公司员工的整体凝聚力和工作积极性，为公司的持续发展贡献力量。

第2章 概念界定与理论基础

2.1 概念界定

2.1.1 组织认同的概念内涵

组织认同是指成员在行为和观念上与所属组织保持一致性，包含理性契约责任感、非理性归属依赖感及由此产生的积极行为结果。个体对组织特性产生认同是其关键所在，这种认同体现在心理与行为上的深度关联，常呈现为价值认可、文化认同、组织忠诚以及团队融入等层面。这一概念包含组织承诺和组织公民行为两个相关维度：前者表示成员对组织的忠诚信仰及留任意愿，后者则突出超越职责范围的自发协作行为。其形成机制依托心理契约的维持与群体认同的内化两条路径，借助价值观传播、公正激励以及文化象征构建来达成成员与组织间的双向契合。系统研究组织认同始于20世纪80年代，阿尔伯特和怀特提出了三维度定义（核心属性、独特性、持续性）。后来学者将其拓展为心理行为过程的分析，Mael和Ashforth基于社会认同理论构建了核心框架。国内研究引入王彦斌的三维量表，聚焦人际关系等本土化因素^[34]。学术进展逐步厘清了组织认同（整体性现象）与组织认同感（主观感受）之间的术语区别^[35]。

组织认同是个人在和组织互动时产生的一种综合心理状态，表现为对组织的情感联结、价值契合以及身份归属。它体现为个人把组织的目标、文化和价值观融入到自己的认知体系中，并在行为上积极支持和主动投入组织事务。这种认同不是单一的情感依附，而是涵盖认知、情感及行为意向等多层面的复杂心理结构，既受组织自身特性（如组织文化、管理模式等）的影响，也与个人的自我概念、职业发展需求紧密相关。要深入理解组织认同的概念内涵，需从个人与组织的动态关系入手，剖析其形成机制与表现形式，从而为后续探究组织认同的影响因素和提升策略提供理论依据。组织认同源于社会认同理论，是组织成员基于与组织价值观和目标的一致性，而在认知、情感与行为上对组织产生的深度心理依附与归属状态。在本研究语境下，它特指J县邮政分公司的员工对其所属组织的综合性心理联结，具体包含三个维度：

（1）认知性认同：指员工在意识层面感知到自己与邮政企业在使命、价值观及服务理念上的一致性，能够理解并认可企业作为“公共服务提供者”与“市场竞争主体”的双重角色。

(2) 情感性认同：指员工在情感上对组织产生的归属感、自豪感与忠诚度，表现为对“中国邮政”品牌历史与荣誉的珍视，以及对J县分公司这个特定集体所产生的“家”一般的情感依赖。

(3) 评价性认同：指员工基于对组织声誉、社会地位及自身在组织中成员身份的积极评价，所获得的自尊与自我提升感，并愿意在外界主动维护组织形象。

简言之，本研究的“组织认同”是指J县邮政分公司的员工，在认知上认可、在情感上依附、在评价上以组织为荣，并由此产生为组织利益而努力的行为倾向的内在心理状态。此概念是后续分析现状、探究成因及提出提升策略的理论基石。

2.1.2 组织认同的特征

组织认同并非单一维度的概念，而是具备以下几个突出特征：

(1) 稳定性 (Stability)：组织认同展现出显著的持续性。即便成员脱离组织，其认同感仍可能在较长时间内延续，这种“记忆效应”哪怕是离职员工，也会让离职员工依旧对原组织保持情感归属与价值认同。而且这种稳定性并不意味着组织各方面均不变动，而是指其核心本质，比如说核心价值观，在长期发展中得以维持。

(2) 发展性 (Development)：组织认同是一个不断构建与重塑的过程。它并非固定不变，而是随着组织的发展阶段、历史变化及环境变迁，比如组织文化、战略调整等等，会随着外部环境的变化而逐步演进。同时，面对外部竞争与内部变革时，组织认同会进行动态优化，以协调内部成员的认同需求与外部环境的要求。

(3) 多重性 (Multiplicity)：组织认同通常被视作一个多维度的构念，主要涵盖认知维度、情感维度、行为维度、身份的多样性等方面。其中，认知维度主要是指成员对组织价值观、使命的认知一致性。情感维度主要是指成员对组织的归属感、忠诚度与自豪感。行为维度主要是指成员表现出的支持组织目标与行为的一致性。身份的多样性主要是指在复杂环境中，组织可能同时具有多种身份，比如经济组织与社会组织的双重身份。而且在不同情境下，组织会激活不同的主导身份以适应外部需求。

2.2 理论基础

2.2.1 社会认同理论

社会认同理论是社会心理学领域的一项重要理论，由英国社会心理学家亨利·塔菲尔 (Henri Tajfel) 和约翰·特纳 (John Turner) 于20世纪70年代提出^[11]。该理论旨在解释个体如何通过所属群体的身份来定义和理解自己，以及这种身份对其行为和态度的影响。社会认同理论认为，个体在认识自己时，会将自己归类于某一社会群体，并通过与这一

群体的关联来定义自我的一部分。这种认同不仅包含了对群体成员身份的认知，还涉及个体对所属群体的情感和价值意义的认同。

具体来说，社会认同的形成包含三个基本历程：类化、认同和比较。类化指人们将自己编入某一社群，通过社会分类，简化知觉以适应社会现实。认同是个体认为自己拥有该社群成员的普遍特征，将群体的特征赋予自我，形成自我意象或自我概念。比较则是评价自己认同的社群相对于其他社群的优劣、地位和声誉，通过这一过程，个体抬高自己的身价和自尊^[12]。社会认同理论强调，个体通过实现或维持积极的社会认同来提高自尊，积极的自尊来源于在内群体与相关的外群体的有利比较。如果个体没有获得满意的社会认同，可能会试图离开他们所属的群体或想办法实现积极的区分。

在社会认同理论框架下，组织认同作为社会认同的一种特殊形式，是指组织成员在行为与观念诸多方面与其所加入的组织具有一致性。员工通过将自己视为组织的一部分，认同组织的价值观、文化和目标，从而形成对组织的归属感和忠诚度。这种组织认同不仅影响员工的工作态度和行为，还对企业的运营效率和稳定性产生深远影响。社会认同理论认为个体的自我概念部分来源于他们对所属群体的认同感。主要通过“社会分类”（把自己归类到群体中）和“社会比较”（比较内外群体）来解释群体行为。它对组织行为的影响可分为以下层面。

在个体层面，社会认同理论揭示了个体的自我归类倾向如何影响其组织行为选择。当个体将自己高度归类为组织成员时，会更倾向于做出符合组织期望的行为，例如主动承担额外工作任务、积极参与组织活动等，因为这些行为能够强化其作为组织成员的身份认同。同时，个体对组织的社会认同程度会影响其对组织信息的加工方式，高认同者往往会更关注和接受与组织正面形象相关的信息，而对负面信息则可能采取防御性的解释或忽略态度，这种选择性信息处理机制进一步巩固了其对组织的积极认同。此外，个体的社会认同还会通过影响其职业价值观和职业发展规划来作用于组织认同，当组织的发展愿景与个体基于社会认同形成的职业期望相契合时，个体的组织认同感会显著增强，反之则可能导致认同危机。

人际关系层面，社会认同理论解释了群体间冲突的根源，认为当内群体和外群体地位差异明显时（或当身份被挑战时），个体更容易产生排斥或攻击行为。这种群体间的互动模式不仅体现在直接的冲突行为上，还会影响个体对内外群体成员的认知与情感态度。例如，在组织内部不同部门之间，若存在资源分配不均或目标差异等情况，部门成员可能会强化内群体的独特性，对其他部门（外群体）产生刻板印象，进而在合作中表现出沟通障碍或协作意愿降低。此外，群体间的积极互动也能促进社会认同的融合，当不同群体通过共同目标合作、共享成功经验时，个体可能会将外群体纳入更广泛的内群体范畴，从而减少群体间的隔阂，增强整体组织的凝聚力。在跨文化团队中，这种群体

间互动的动态调整尤为重要，通过建立共同的群体身份认同，可以有效缓解文化差异带来的冲突，提升团队的整体协作效率。

团队层面层面，团队认同是团队内部合作的核心机制。当个体高度认同团队时，会倾向于遵守团队规范，且可能出现“群体极化”，即团队内部的态度或行为比个人更为极端。这种极化现象可能源于团队成员间的信息共享与社会比较，当团队中多数成员持有相似观点时，个体为获得群体认同会进一步强化原有立场，导致团队决策向更极端的方向倾斜。例如，在项目风险评估中，若团队初始倾向于冒险，经过讨论后可能会制定出风险更高的方案；反之，若初始偏向保守，则可能过度规避风险，错失潜在机会。团队规范的强度也会影响极化的程度，强规范团队中成员的行为一致性更高，极化现象可能更显著，而弱规范团队则因成员观点分散，极化倾向相对较弱。此外，团队领导的风格对极化过程也有调节作用，民主型领导通过鼓励多元观点表达，可在一定程度上缓解极化，而权威型领导若引导不当，则可能加剧团队内部的极端化倾向。团队效能的提升不仅依赖于成员对团队的认同，还需要对极化现象进行合理引导与控制，通过建立开放的沟通机制、引入外部视角等方式，平衡团队内部的观点差异，确保团队决策既体现集体意志，又具备理性与客观性。

组织层面。组织认同帮助塑造组织文化。它不仅影响员工对组织制度的支持，还能增强组织在变革过程中的凝聚力。而且该理论解释了“嵌套组织”的现象，即员工对上级组织的认同往往弱于对所在部门或团队的认同。这种现象的产生，一方面源于部门或团队作为员工日常工作与互动的直接单元，其目标、任务和人际关系更为具体和贴近，使得员工更容易在其中找到归属感和情感联结；另一方面，上级组织的抽象性和复杂性可能导致员工对其价值观、战略目标的理解不够深入，难以形成强烈的情感认同。例如，在大型企业集团中，员工可能对所在子公司或项目团队的认同度远高于对集团总部的认同，这种认同的层级差异可能导致资源协调困难、跨部门合作不畅等问题。因此，组织需要通过加强内部沟通、明确共同愿景、促进跨层级互动等方式，弥合不同层级组织认同之间的差距，使员工在认同小群体的同时，也能对更大范围的组织产生强烈的归属感，从而提升整体组织的协同效应和竞争力。

2.2.2 自我决定理论

自我决定理论是由美国心理学家德西（Edward L. Deci）和瑞安（Richard M. Ryan）在20世纪80年代提出的一种关于人类自我决定行为的动机过程理论^[13]。该理论强调自我在动机过程中的能动作用，认为人类具有自我实现和自我成长的需要，这些需要是推动个体行为的内在动力。

自我决定理论提出了三种基本的、与生俱来的心理需要：自主需要、胜任需要和归属需要。自主需要是指个体希望在从事各种活动时可以根据自己的意愿进行自主选择，

同时希望在活动中感到不受限制、对自我的行为和决策拥有选择的权力。胜任需要是指个体需要在活动中体验到有能力完成该项任务,或者说个人感觉自己能胜任或掌控工作。归属需要则是指个体希望自己在所处环境中可感受到来自他人的关怀和爱,感受到自己属于组织中的一员。

根据自我决定理论,当个体的这三种基本心理需要得到满足时,会激发其内在动机,促进积极的行为和态度。反之,如果心理需要得不到满足,则可能导致消极的行为和态度。在组织环境中,员工的自主支持、工作挑战性和社交关系等因素都会影响其心理需要的满足程度,进而影响其工作动机和组织认同。例如,当员工感受到组织的关心和支持,能够在工作中发挥自己的能力和才华,并与同事建立良好的人际关系时,他们的自主、胜任和归属需要得到满足,从而更加积极地投入工作,形成对组织的强烈认同感和忠诚度^[14]。

自我决定理论为理解员工组织认同的形成和变化提供了新的视角。从个体层面看,当个体的自主性、胜任感和关联性需求得到满足时,他们更有可能表现出内在动机,从而产生高水平的创造力和创新行为。满足这三大需求是个体获得工作激情和幸福感的關鍵。缺乏满足会导致动机受挫,影响个人绩效。从人际关系层面看,自我决定理论强调社会关系的重要性。赋能作为理论的应用之一,认为通过社会支持和主动行为可在一定程度上提升个体的自主感。团队成员之间的支持性关系可以提升个体的相关性需求满足度。关联性需求的满足需要通过积极的人际互动来实现,包括与上司、同事的支持性关系。从团队层面看,自我决定理论解释了团队层面的主动性行为。团队成员的集体自主感和集体胜任感能够激发团队整体的主动性,从而提升团队绩效。当团队整体满足自主需要、胜任需要和归属需要这三大需求时,更容易接受组织变革和新的工作方式,表现出高度的协作精神。从组织层面看,自我决定理论常用于解释“员工赋能”。组织通过授权(授权决策权)、提供资源和支持,满足员工的自主性需求,进而提升组织效能。组织需要提供一个支持性的环境,以满足员工的胜任感和关联性需求,从而降低流失率,提升组织承诺。总之,组织可通过关注员工的心理需要满足程度,采取相应的管理措施,如提供自主决策的机会、设置具有挑战性的工作任务、营造良好的组织氛围等,以激发员工的内在动机,提升其对组织的认同感和忠诚度。

第3章 J县邮政分公司员工组织认同现状和问题分析

3.1 J县邮政分公司概况

3.1.1 公司发展情况

中国邮政集团有限公司按照国家规定，以邮政、快递物流、金融、电子商务等为主业，实行多元化经营。经过多年持续发展，中国邮政集团有限公司已转型升级为实业与金融相结合、业务多元化的大型企业集团，竞争实力得到增强，企业效益明显提升，社会影响不断扩大。中国邮政集团有限公司荣获“2025 年度中国最受尊敬企业”荣誉称号。

1998 年，按照国家邮电分营的改革部署，邮政与电信再度分离。1999 年，J 县邮政分公司作为独立运营机构正式运作，各乡镇邮政支局相继成立，标志着基层邮政服务网络的规范化建设。此后的二十年间，J 邮政分公司不断拓展业务范围，从传统的函件、包裹、汇兑、报刊发行等基础业务，逐步向邮政储蓄、保险代理、电子商务、物流配送等多元化领域发展，服务能力和经营效益持续提升。

2020 年，按照中国邮政集团有限公司改制要求，“中国邮政集团公司 J 县分公司”正式更名为“中国邮政集团有限公司 J 县分公司”，由全民所有制企业改制为国有独资有限责任公司分公司，建立了更加适应现代企业制度的治理结构。

近年来，J 邮政分公司持续推进转型发展，建设方面不断优化调整，经营范围持续扩大，以适应业务发展需要。坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实集团公司和省、市分公司工作会议精神，立足打造县域邮政企业发展标杆，践行“六个必须坚持”，聚焦高质量发展和幸福邮政建设两大核心任务，自信自强、守正创新、踔厉奋发、勇毅前行，持了持续向好的发展态势。

3.1.2 公司机构设置及人员情况

中国邮政集团有限公司 J 县分公司下设综合办公室、金融业务部、寄递业务部、邮政业务部四个部室。2 处揽投部、16 处网点，其中 14 处综合网点、2 处邮务网点。目前 J 邮政分公司员工人数合计 212 人。详见表 3-1。男性人数为 145 人，占比约 68.4%；女性人数为 67 人，占比约 31.6%。员工年龄分布在 21 岁至 59 岁之间，整体年龄结构如下：21-30 岁：共 47 人，占比约 22.2%。31-40 岁：共 69 人，占比约 32.5%。41-50 岁：共 42 人，占比约 19.8%。51-60 岁：共 54 人，占比约 25.5%。从学历层次来看，员工整体受教育水平较高，分布如下：硕士研究生：3 人，占比约 1.4%。大学本科：148 人，

占比约 69.8%。大学专科：38 人，占比约 17.9%。中专、中技及职高：12 人，占比约 5.7%。高中：11 人，占比约 5.2%。员工参加工作时间跨度较大，最早为 1983 年，最晚为 2026 年（预计）。根据岗位性质，可将 212 名员工分为以下几类：管理类岗位，共约 45 人。金融类岗位共约 87 人。寄递/投递类岗位共约 50 人。后勤/辅助类岗位共约 30 人。

表3-1 J邮政分公司员工情况统计表

分类	具体类别	人数	占比
性别	男性	145	68.4%
	女性	67	31.6%
年龄	21 - 30 岁	47	22.2%
	31 - 40 岁	69	32.5%
	41 - 50 岁	42	19.8%
	51 - 60 岁	54	25.5%
	硕士研究生	3	1.4%
学历	大学本科	148	69.8%
	大学专科	38	17.9%
	中专、中技及职高	12	5.7%
	高中	11	5.2%
参加工作时间	1980 年代	22	10.38 %
	1990 年代	18	8.49%
	2000 年代	98	46.23%
	2010 年代	46	21.70%
	2020 年代	28	13.21%
岗位性质	管理类岗位	45	21.23%
	金融类岗位	87	41.04%
	寄递/投递类岗位	50	23.58%
	后勤/辅助类岗位	30	14.15%

注：数据来源公司人力资源部。

3.2 J县邮政分公司员工组织认同现状的问卷调查

3.2.1 问卷的设计

根据J县邮政分公司实际情况，本文最终设计了《J县邮政分公司员工组织认同调查问卷》，见表3-2。问卷包括两个部分，第一部分为调查对象基本资料，包含1~7题项，第二部分为组织认同测量量表，包括8~20个题项，以李克特5点计量法的中间值“3分”为基础参照，并结合行业相关调研的常规判定标准，进一步细化分级：当维度均值 ≥ 3.5 时，界定为“高度认同”；当 $2.5 \leq$ 维度均值 < 3.5 时，界定为“中度认同”；当维度均值 < 2.5 时，界定为“低度认同”。

表3-2 组织认同及组织认同文化特征调查问卷

维度	定义	题项
基本资料	主要对员工个人情况进行调查，可解释员工一般特点	1~7
组织认同	组织成员在行为与观念等方面与其所加入的组织具有一致性	8~20
生存性	关注物质层面的需求，强调组织提供的物质支持对成员生存的重要性	8~11
归属感	关注情感和社会交往层面的需求，强调成员对组织的归属感和与组织内其他人的友好关系	12~15
成功性	关注个人发展层面的需求，强调组织对成员个人职业目标和价值观的支持与契合	16~20

本研究共在J县邮政分公司选取110名员工作为研究对象。发放和回收问卷。通过线上或线下方式发放问卷，确保问卷的匿名性和保密性，以提高员工的参与度和回答的真实性。对回收的问卷进行整理和筛选，剔除无效问卷，确保数据的可靠性和有效性。

2024年12月6日，在J县邮政分公司开展完对员工的年终考核工作后，在不耽误工作情况下，采用发放线下调查问卷，员工收到问卷后进行现场填写。对有疑问的地方，调查者采用现场答疑方式，讲解填写过程中注意事项。本研究共在J县邮政分公司发放了120份问卷，对回收的问卷进行整理和筛选，剔除无效问卷，确保数据的可靠性和有效性，最终回收110份有效问卷，有效回收率为91.67%。

本研究共在J县邮政分公司发放了120份问卷，对回收的问卷进行整理和筛选，剔除无效问卷，确保数据的可靠性和有效性，最终回收110份有效问卷，有效回收率为91.67%。110位员工中，男女员工比例接近，年龄结构以35岁及以上为主，婚姻状况中已婚员工占多数；教育背景方面，本科以上学历员工略多于本科及以下；工作年限上，10年及以上的员工占比超过六成；工作部门中，业务部门员工最多，职位分布以一般员工为主，基层、中层及高层领导占比较少。员工一般资料见表3-3。

表 3-3 员工一般资料

项目	例数	百分比
性别		
男	59	53.6
女	51	46.4
年龄		
≥35岁	70	63.6
<35岁	40	36.4
婚姻状况		
已婚	60	54.5
未婚	31	28.2
离异	19	17.3
教育背景		
本科及以下	50	45.5
本科以上	60	54.5
工作年限		
≥10年	70	63.6
<10年	40	36.4
工作部门		
管理部门	25	22.7
业务部门	43	39.1
生产运营部门	30	27.3
其他辅助部门	12	10.9
目前职位		
一般员工	82	74.5
基层领导	15	13.6
中层领导	10	9.1
高层领导	3	2.7

3.2.2 问卷的可靠性检验

(1) 问卷的信度

本研究问卷信度分析采用 Cronbach's α 系数进行评估, Cronbach's α 系数用于评估测量工具(如问卷、量表等)的内部一致性,即测量工具中各个项目(如问题、题目)之

间的一致性和稳定性。Cronbach's α 系数的值介于 0 和 1 之间。系数值越高，表示测量工具的内部一致性越好，即信度越高。通常认为， $\alpha \geq 0.9$ ：信度非常好，表示测量工具的内部一致性极高。 $0.7 \leq \alpha < 0.9$ ：信度较高，表示测量工具的内部一致性较好，可以接受。 $0.6 \leq \alpha < 0.7$ ：信度一般，表示测量工具的内部一致性存在一定问题，可能需要进行修订以提高信度。 $\alpha < 0.6$ ：信度较低，表示测量工具的内部一致性不足，需要重新设计题项或调整测验结构以提高信度。从表 3-4 可知，除一般资料外，J 县邮政分公司员工组织认同调查问卷中组织认同调查问卷整体信度较好，Cronbach's α 值为 0.799，符合要求，问卷可用于调查评估。

(2) 问卷的效度

内容效度是评估测量工具质量的重要指标之一，对于确保测量结果的准确性和可靠性具有重要意义。从内容效度来看，本研究在设计问卷过程中，采用过往学者应用且已被验证过的量表内容，因此，本研究调查数据有较好的内容效度。本研究结构效度主要采用 KMO 检验与巴特利球形检验。从表 3-4 可知，本研究组织认同问卷、组织认同文化特征问卷 KMO 检验值分别为 0.821、0.839，Sig 值为 $0.000 < 0.05$ ，说明相关系数和单位矩阵之间差异显著，问卷结构效度满足要求。

表3-4 组织认同及组织认同文化特征调查问卷效度检验

KMO 和 Bartlett 的检验			0.821
组织认同	Bartlett球形度检验	近似卡方	673.451
		df	56
		P值	0.000
		KMO 和 Bartlett 的检验	

3.2.3 员工组织认同水平分析

均值显示，员工在成功性维度上认同度最高，深入分析发现，员工组织认同水平较低，其总分评分最小值未超过总评分的一半，且群体差异较大。尤其在归属感方面，受试者评分较低（见表 3-5）。

表3-5 员工组织认同测量

	N	最小值	最大值	均值	标准 偏差	方差
生存性	110	2.25	4.75	3.5477	0.52078	0.271
归属感	110	2.00	4.50	3.1841	0.75090	0.564
成功性	110	1.80	4.40	3.0945	0.73433	0.539
组织认同总体认同评分	110	2.00	4.54	3.2615	0.56008	0.314
有效个案数（成列）	110					

不同类型员工组织认同各分维度评分差异比较如表 3-6 所示, 可见, 不同工作部门的员工生存性评分存在显著差异 ($P<0.05$)。不同年龄、工作年限的员工归属感评分存在统计学差异 ($P<0.05$)。不同工作部门的员工成功性评分存在统计学差异 ($P<0.05$)。

表3-6 不同类型员工组织认同各分维度评分差异比较

项目	分类	人数	生存性			归属感			成功性		
			评分	t/F值	P值	评分	t/F值	P值	评分	t/F值	P值
性别	男	59	3.53±0.57	0.481	0.631	3.14±0.80	0.663	0.509	3.01±0.81	1.300	0.196
	女	51	3.57±0.46			3.24±0.69			3.19±0.63		
年龄	≥35岁	70	3.61±0.53	1.692	0.093	3.35±0.74	3.268	0.001	3.17±0.75	1.405	0.163
	<35岁	40	3.44±0.5			2.89±0.67			2.97±0.70		
婚姻状况	已婚	60	3.55±0.54	0.007	0.993	3.15±0.80	0.505	0.605	3.11±0.77	0.148	0.862
	未婚	31	3.56±0.52			3.15±0.68			3.11±0.70		
	离异	19	3.54±0.48			3.34±0.71			3.01±0.71		
教育背景	本科及以下	50	3.55±0.46	0.050	0.960	3.18±0.67	0.115	0.908	3.14±0.70	0.591	0.556
	本科以上	60	3.55±0.57			3.19±0.82			3.06±0.77		
工作年限	≥10年	70	3.56±0.5	0.440	0.661	3.36±0.75	3.343	0.001	3.15±0.71	1.076	0.285
	<10年	40	3.52±0.56			2.88±0.65			3.00±0.77		
工作部门	管理部门	25	3.87±0.46	4.763	0.004	3.41±0.78	1.185	0.319	3.42±0.75	3.781	0.013
	业务部门	43	3.49±0.52			3.14±0.76			3.13±0.74		
	生产运营部门	30	3.42±0.41			3.04±0.65			2.94±0.65		
	其他辅助部门	12	3.4±0.67			3.23±0.84			2.67±0.64		
目前职位	一般员工	82	3.60±0.49	1.540	0.208	3.25±0.72	1.274	0.287	3.17±0.72	2.032	0.114
	基层领导	15	3.33±0.65			3.12±0.88			2.95±0.77		
	中层领导	10	3.50±0.44			2.85±0.74			2.92±0.74		
	高层领导	3	3.25±0.75			2.75±0.90			2.27±0.23		

不同类型员工在生存性认同程度上的总体差异均未达到统计学显著水平 ($P>0.05$), 仅在部分分类中存在比例高低之分。见表 3-7。

表3-7 不同类型员工生存性认同程度比较

项目	分类	人数	高度认同	中度认同	低度认同	χ^2	P
性别	男	59	36 (61.02)	21 (35.59)	2 (3.39)	0.226	0.893
	女	51	31 (60.78)	19 (37.25)	1 (1.96)		
年龄	≥35岁	70	46 (65.71)	22 (31.43)	2 (2.86)	2.031	0.362
	<35岁	40	21 (52.50)	18 (45.00)	1 (2.50)		
婚姻状况	已婚	60	37 (61.67)	22 (36.67)	1 (1.67)	0.768	0.943
	未婚	31	19 (61.29)	11 (35.48)	1 (3.23)		
	离异	19	11 (57.89)	7 (36.84)	1 (5.26)		
教育背景	本科及以下	50	33 (66.00)	16 (32.00)	1 (2.00)	1.048	0.592
	本科以上	60	34 (56.67)	24 (40.00)	2 (3.33)		
工作年限	≥10年	70	44 (62.86)	25 (35.71)	1 (1.43)	1.333	0.514
	<10年	40	23 (57.50)	15 (37.5)	2 (5.00)		
工作部门	管理部门	25	21 (84.00)	4 (16.00)	0 (0.00)	9.39	0.153
	业务部门	43	22 (51.16)	20 (46.51)	1 (2.33)		
	生产运营部门	30	18 (60.00)	11 (36.67)	1 (3.33)		
	其他辅助部门	12	6 (50.00)	5 (41.67)	1 (8.33)		
目前职位	一般员工	82	53 (64.63)	28 (34.15)	1 (1.22)	9.247	0.160
	基层领导	15	7 (46.67)	6 (40.00)	2 (13.33)		
	中层领导	10	6 (60.00)	4 (40.00)	0 (0.00)		
	高层领导	3	1 (33.33)	2 (66.67)	0 (0.00)		

不同类型员工归属感认同程度比较结果显示，婚姻状况、教育背景、工作部门、目前职位对生存性认同程度影响不显著 ($P>0.05$)。性别、年龄、工作年限对生存性认同程度影响显著 ($P<0.05$)。见表 3-8。

表3-8 不同类型员工归属感认同程度比较

项目	分类	人数	高度认同	中度认同	低度认同	χ^2	P
性别	男	59	26 (44.07)	23 (38.98)	10 (16.95)	7.324	0.026
	女	51	23 (45.10)	27 (52.94)	1 (1.96)		
年龄	≥35岁	70	39 (55.71)	25 (35.71)	6 (8.57)	9.801	0.007
	<35岁	40	10 (25.00)	25 (62.50)	5 (12.50)		
婚姻状况	已婚	60	27 (45.00)	25 (41.67)	8 (13.33)	4.197	0.380
	未婚	31	12 (38.71)	18 (58.06)	1 (3.23)		
	离异	19	10 (52.63)	7 (36.84)	2 (10.53)		

表 3-8 不同类型员工归属感认同程度比较 (续)

项目	分类	人数	高度认同	中度认同	低度认同	χ^2	P
教育背景	本科及以下	50	21 (42.00)	25 (50.00)	4 (8.00)	0.917	0.632
	本科以上	60	28 (46.67)	25 (41.67)	7 (11.67)		
工作年限	≥10年	70	41 (58.57)	23 (32.86)	6 (8.57)	15.615	0.000
	<10年	40	8 (20.00)	27 (67.50)	5 (12.50)		
工作部门	管理部门	25	12 (48.00)	12 (48.00)	1 (4.00)	2.41	0.878
	业务部门	43	19 (44.19)	19 (44.19)	5 (11.63)		
	生产运营部门	30	12 (40.00)	15 (50.00)	3 (10.00)		
	其他辅助部门	12	6 (50.00)	4 (33.33)	2 (16.67)		
目前职位	一般员工	82	39 (47.56)	38 (46.34)	5 (6.10)	8.063	0.234
	基层领导	15	7 (46.67)	5 (33.33)	3 (20.00)		
	中层领导	10	2 (20.00)	6 (60.00)	2 (20.00)		
	高层领导	3	1 (33.33)	1 (33.33)	1 (33.33)		

表3-9 不同类型员工成功性认同程度比较

项目	分类	人数	高度认同	中度认同	低度认同	χ^2	P
性别	男	59	23 (38.98)	9 (15.25)	27 (45.76)	17.491	0.000
	女	51	21 (41.18)	23 (45.10)	7 (13.73)		
年龄	≥35岁	70	31 (44.29)	19 (27.14)	20 (28.57)	1.475	0.478
	<35岁	40	13 (32.50)	13 (32.50)	14 (35.00)		
婚姻状况	已婚	60	27 (45.00)	15 (25.00)	18 (30.00)	1.751	0.781
	未婚	31	11 (35.48)	10 (32.26)	10 (32.26)		
	离异	19	6 (31.58)	7 (36.84)	6 (31.58)		
教育背景	本科及以下	50	23 (46.00)	10 (20.00)	17 (34.00)	3.713	0.156
	本科以上	60	21 (35.00)	22 (36.67)	17 (28.33)		
工作年限	≥10年	70	28 (40.00)	23 (32.86)	19 (27.14)	1.822	0.402
	<10年	40	16 (40.00)	9 (22.50)	15 (37.50)		
工作部门	管理部门	25	15 (60.00)	4 (16.00)	6 (24.00)	13.833	0.032
	业务部门	43	20 (46.51)	10 (23.26)	13 (30.23)		
	生产运营部门	30	8 (26.67)	13 (43.33)	9 (30.00)		
	其他辅助部门	12	1 (8.30)	5 (41.70)	6 (50.00)		
目前职位	一般员工	82	36 (43.90)	25 (30.49)	21 (25.61)	8.936	0.177
	基层领导	15	5 (33.33)	4 (26.67)	6 (40.00)		
	中层领导	10	3 (30.00)	3 (30.00)	4 (40.00)		
	高层领导	3	0 (0.00)	0 (0.00)	3 (100.00)		

不同类型员工成功性认同程度比较结果如表 3-9, 可见不同性别、工作部门员工在成功性认同程度上存在显著差异 ($P<0.05$)。年龄、婚姻状况、教育背景、工作年限、目前职位因素对成功性认同程度影响不显著 ($P>0.05$)。

不同类型员工组织认同总体评分差异比较如表 3-10 所示, 由此可以看出, 不同性别、婚姻状况、教育背景、职位的员工组织认同总体评分不存在统计学差异 ($P>0.05$), 不同年龄、工作年限、工作部门的员工组织认同总体评分存在显著差异 ($P<0.05$)。

表3-10 不同类型员工组织认同总体评分差异

项目	分类	个案数	组织认同总体评分		
			评分	<i>t/F</i> 值	<i>P</i> 值
性别	男	59	3.21±0.63	-1.067	0.288
	女	51	3.32±0.47		
年龄	≥35岁	70	3.36±0.56	2.538	0.013
	<35岁	40	3.09±0.52		
婚姻状况	已婚	60	3.26±0.6	0.007	0.862
	未婚	31	3.26±0.52		
	离异	19	3.28±0.53		
教育背景	本科及以下	50	3.28±0.48	0.236	0.814
	本科以上	60	3.25±0.62		
工作年限	≥10年	70	3.34±0.56	2.015	0.046
	<10年	40	3.12±0.55		
工作部门	管理部门	25	3.56±0.57	3.748	0.013
	业务部门	43	3.25±0.55		
	生产运营部门	30	3.12±0.45		
	其他辅助部门	12	3.06±0.62		
目前职位	一般员工	82	3.33±0.54	2.106	0.104
	基层领导	15	3.12±0.62		
	中层领导	10	3.08±0.52		
	高层领导	3	2.72±0.58		

在性别维度上, 男性员工高度认同占比 35.59%、中度认同 49.15%、低度认同 15.25%, 女性员工则分别为 27.45%、70.59%、1.96%, χ^2 值 8.014, $P=0.018$, 表明不同性别员工的组织认同程度存在显著差异, 女性员工的中度认同比例明显高于男性, 而低度认同比例远低于男性。工作年限方面, 工作年限≥10年的员工高度认同占 40%、中度认同 51.43%、低度认同 8.57%, <10年的员工对应比例为 17.5%、72.5%、10%, $\chi^2=6.02$, $P=0.049$,

说明工作年限对组织认同总体程度有显著影响，工作年限较长的员工高度认同比例更高，工作年限较短的员工中度认同比例更高。年龄、婚姻状况、教育背景、工作部门及目前职位方面，P值分别为0.116、0.515、0.871、0.058、0.165，均大于0.05，表明这些因素下员工的组织认同总体程度未呈现出统计学意义上的显著差异。

表3-11 不同类型员工组织认同总体认同程度比较

项目	分类	人数	高度认同	中度认同	低度认同	χ^2	P
性别	男	59	21 (35.59)	29 (49.15)	9 (15.25)	8.014	0.018
	女	51	14 (27.45)	36 (70.59)	1 (1.96)		
年龄	≥35岁	70	27 (38.57)	38 (54.29)	5 (7.14)	4.315	0.116
	<35岁	40	8 (20.00)	27 (67.50)	5 (12.50)		
婚姻状况	已婚	60	18 (30.00)	35 (58.33)	7 (11.67)	3.264	0.515
	未婚	31	9 (29.03)	21 (67.74)	1 (3.23)		
	离异	19	8 (42.11)	9 (47.37)	2 (10.53)		
教育背景	本科及以下	50	17 (34.00)	29 (58.00)	4 (8.00)	0.276	0.871
	本科以上	60	18 (30.00)	36 (60.00)	6 (10.00)		
工作年限	≥10年	70	28 (40.00)	36 (51.43)	6 (8.57)	6.02	0.049
	<10年	40	7 (17.50)	29 (72.50)	4 (10.00)		
工作部门	管理部门	25	14 (56.00)	10 (40.00)	1 (4.00)	12.165	0.058
	业务部门	43	14 (32.56)	25 (58.14)	4 (9.30)		
	生产运营部门	30	6 (20.00)	21 (70.00)	3 (10.00)		
	其他辅助部门	12	1 (8.33)	9 (75.00)	2 (16.67)		
目前职位	一般员工	82	31 (37.80)	46 (56.10)	5 (6.10)	9.149	0.165
	基层领导	15	2 (13.33)	10 (66.67)	3 (20.00)		
	中层领导	10	2 (20.00)	7 (70.00)	1 (10.00)		
	高层领导	3	0 (0.00)	2 (66.67)	1 (33.33)		

3.3 J县邮政分公司员工组织认同质性访谈调查

为深入探究问卷调查中反映出的组织认同问题，挖掘其背后的深层次原因与具体表现，本研究采用质性研究中的深度访谈法。本次访谈旨在超越问卷数据的局限，通过与被访者的直接交流，系统收集员工在个体感受、人际关系、团队运作及组织管理等方面的真实经历与主观见解，从而为理解并解决J县邮政分公司员工组织认同度不高的问题，提供丰富的第一手资料和坚实的决策依据。访谈对象的选取遵循目的性与代表性原则，以确保收集的信息能够全面、立体地反映公司现状。

3.3.1 访谈实施过程

本次访谈实施分为三个阶段：（1）第一阶段（2024年12月上旬）：准备与预约。在完成问卷调查数据分析后，确定访谈对象，并通过部门负责人与访谈对象进行初步沟通，预约访谈时间，确保访谈在不影响其正常工作的前提下进行。（2）第二阶段（2024年12月中旬）：正式访谈。采用一对一、面对面的方式进行访谈，地点选择在公司安静的会议室。每次访谈开始前，均向受访者明确说明研究目的、保密原则及录音事宜，在征得其知情同意后正式开始。访谈过程在遵循提纲的基础上，根据受访者的回答进行灵活追问，以挖掘更深层次的信息。每次访谈时长控制在20-30分钟，期间详细记录受访者的语言信息及关键非语言信息。（3）第三阶段（2024年12月下旬）：资料整理与转录。访谈结束后，及时将录音资料转录为文本，并结合现场笔记进行核对与补充，最终形成共计约4.2万字的原始访谈文本资料，为后续分析奠定基础。

3.3.2 访谈内容汇总

本研究从参与问卷调查的员工中，依据部门、职位、年龄、工龄等关键变量的分布，最终选取了12名员工作为访谈对象。样本构成涵盖了生产运营、管理、业务及辅助等不同部门，并包括高层领导、中层领导、基层领导及一般员工等多个层级，具体信息如表3-12所示。

表3-12 访谈对象资料

编号	年龄	工作年限	性别	婚姻状况	教育背景	工作部门	目前职位
A1	≥35岁	≥10年	男	已婚	本科及以下	生产运营部门	高层领导
A2	≥35岁	≥10年	男	离异	本科及以下	管理部门	一般员工
A3	<35岁	<10年	男	已婚	本科及以下	管理部门	一般员工
A4	<35岁	<10年	女	已婚	本科及以下	业务部门	一般员工
A5	≥35岁	<10年	女	已婚	本科以上	业务部门	一般员工
A6	<35岁	≥10年	女	已婚	本科及以下	生产运营部门	一般员工
A7	≥35岁	<10年	男	已婚	本科以上	生产运营部门	中层领导
A8	<35岁	<10年	男	已婚	本科及以下	管理部门	一般员工
A9	≥35岁	<10年	女	离异	本科及以下	业务部门	一般员工
A10	≥35岁	≥10年	女	未婚	本科以上	业务部门	基层领导
A11	≥35岁	<10年	女	已婚	本科及以下	业务部门	基层领导
A12	<35岁	≥10年	男	已婚	本科及以下	其他辅助部门	一般员工

2024年12月期间，通过对12位J县邮政分公司的员工进行深入访谈，转录了共计42000字文本资料。对这些访谈资料进行细致的逐级编码与比较分析，最终提炼出了40

个关键编码，并经由研究小组的深入讨论，确定了影响J县邮政分公司员工组织认同感的四个核心主题及其亚主题。这四个核心主题分别是：个体层面因素、人际关系层面因素、团队层面因素、组织层面因素。具体的J县邮政分公司员工组织认同影响因素访谈结果如表3-13所示。

表3-13 J县邮政分公司员工组织认同影响因素访谈结果

访谈对象	访谈对象重点语录	影响因素提炼	归纳总结
A1	“在这里工作，总感觉像是个过客，没有归属感。公司似乎只关心任务是否完成，很少关心我们员工个人的发展和感受。”	归属感缺失、组织关怀不足	心理依附缺失
A5	“每天就是按部就班完成任务，感觉自己的工作价值没有被真正看到和认可。除了发工资，我和公司之间好像没有更深的情感连接。”	价值感缺失、情感连接薄弱	心理依附缺失
A3	“工作压力大，经常加班，心情很烦躁。这种持续的情绪消耗让我对工作越来越提不起热情。”	工作压力、情绪耗竭	情绪体验不佳
A8	“有时候被客户刁难，心里很委屈，向上级反映却只得到‘要顾全大局’的回复，感觉公司并不关心我们一线员工的真实感受。”	委屈感、诉求无回应	情绪体验不佳
A10	“薪酬待遇在行业内确实不具备竞争力（Q-薪酬1）。做了这么多年，看到新来的员工工资和自己差不多，甚至更高，心里很不平衡（Q-薪酬2）。”	外部不公平感、内部不公平感	薪酬认同不足
A12	“公司的绩效考核标准模糊，干多干少、干好干坏在收入上体现不明显，大家慢慢的积极性就都不高了（Q-薪酬3）。”	激励失效、动力不足	薪酬认同不足
A2	“部门之间壁垒森严，沟通不畅，工作经常推诿扯皮。一个简单的流程往往要耗费大量时间去协调，心很累。”	部门壁垒、协作内耗	员工协作效率低下
A7	“需要其他部门配合的工作，总是拖拖拉拉的。大家似乎都只对自己的直接上级负责，缺乏为最终结果共同负责的意识。”	协同意识差、响应迟缓	员工协作效率低下
A4	“大家平时都忙着各自的KPI，很少有机会像朋友一样交流。团队缺乏非正式的沟通氛围，关系比较淡漠。”	沟通氛围冷淡、关系疏离	同事关系质量不高

注：数据来源于质性访谈，下同。

表3-13 J县邮政分公司员工组织认同影响因素访谈结果（续）

访谈对象	访谈对象重点语录	影响因素提炼	归纳总结
A9	“除了工作交接，和同事几乎没有私交。有时候想和其他部门的人沟通一下工作，也总觉得隔着一层，找不到合适的机会和方式。”	私交匮乏、跨部门沟通障碍	同事关系质量不高
A11	“我的上级管理方式比较粗放，很少给予具体的工作指导（Q-上级1）。布置任务时目标不清晰，出了问题却要我们承担责任，让人很沮丧（Q-上级2）。”	缺乏指导、目标模糊、权责不清	上下级关系不佳
A6	“领导习惯于发号施令，很少倾听我们基层员工的意见和建议（Q-上级3）。感觉自己的想法不被尊重，久而久之也就不愿再多说了。”	单向沟通、缺乏尊重	上下级关系不佳
A6	“外界对我们公司的评价并不好，说我们服务差、效率低。作为员工，听到这些评价心里很不舒服，也缺乏向外界介绍公司的底气。”	负面外部声誉、员工自豪感低	组织形象不佳
A10	“有时候和朋友说起自己在邮政工作，对方的第一反应往往是‘国企啊，很稳定吧’，但眼神里并没有多少认可，这让我感觉有点不好意思。”	社会认可度低、身份认同尴尬	组织形象不佳
A11	“我在这里工作了好几年，但还是不清楚自己的职业发展路径是什么（Q-目标1）。公司没有提供清晰的晋升通道和职业规划指导，感觉自己在原地踏步。”	职业路径模糊、发展迷茫	组织身份与目标模糊
A5	“公司的战略目标传达下来，就是一堆冰冷的数字。我不清楚我的工作和公司的宏大目标之间到底有什么具体关联（Q-目标2），这让我觉得工作缺乏意义感。”	组织目标与个人脱节、意义感缺失	组织身份与目标模糊
A12	“晋升机会不公平，很多时候不是看能力和业绩，而是看关系和资历（Q-人力1）。这严重打击了我们年轻员工的工作热情。”	晋升机制不公、挫伤积极性	人力资源管理不善
A4	“培训机会很少，而且内容往往是理论化的，与实际工作需求脱节。感觉自己在这里得不到成长，技能逐渐老化（Q-人力2）。”	培训缺失、个人成长受阻	人力资源管理不善

表3-13 J县邮政分公司员工组织认同影响因素访谈结果(续)

A11	“公司的规章制度太死板了，一点都不灵活。很多流程是为了规避风险而设，却极大地牺牲了效率，也束缚了我们解决实际问题的能力。”	制度僵化、抑制能动性	组织制度固化
A7	“想尝试一些新的工作方法非常困难，任何微小的改变都要经过层层审批。创新在这里成本太高，大家最终都选择‘多一事不如少一事’。”	创新受阻、求稳心态	组织制度固化
A1	“在这里工作这么久，感觉公司没有什么鲜明的文化氛围。既没有传统的‘家文化’的温暖，也没有现代企业倡导的‘奋斗文化’的活力。”	文化特征模糊、缺乏核心主张	组织文化缺失
A3	“公司墙上贴的价值观口号很响亮，但实际工作中完全是另一套行事逻辑。这种‘说一套做一套’的感觉，让员工对所谓的文化根本无法认同。”	言行不一、文化虚设	组织文化缺失
A2	“团队里气氛很紧张，大家都不愿意多说话，生怕说错话。这种压抑的氛围让人很难受，每天都盼着下班。”	氛围压抑、心理安全感低	团队氛围不融洽
A9	“团队内存在一些小团体，彼此之间有不信任感。合作时总担心对方是否留了一手，无法形成真正的合力。”	内部信任缺失、合作保留	团队氛围不融洽
A5	“领导只是下达任务，但很多时候都不知道我们团队的目标是什么(Q-团队目标1)。每个人只是完成自己手头的工作，像一盘散沙。”	共同目标缺失、方向不明	团队目标不清晰
A7	“团队目标设定不科学，要么过高导致大家绝望，要么过低缺乏挑战性。目标的制定过程也没有我们参与，认同度很低(Q-团队目标2)。”	目标设定不合理、缺乏参与感	团队目标不清晰
A7	“团队里沟通很不顺畅，信息不透明。有时候重要信息都不能及时传达，导致我们工作很被动，甚至做无用功。”	信息闭塞、沟通成本高	团队沟通不畅通
A8	“团队开会往往是领导的一言堂，缺乏真正的讨论和反馈机制。不同的声音很难被听到，沟通是单向的。”	缺乏反馈机制、单向沟通	团队沟通不畅通
A8	“领导太强势了，总是不听我们的意见，习惯用职位压人(Q-领导1)。在他手下工作，感觉自己的专业判断不被信任，很压抑。”	领导专断、信任缺失	团队领导风格不佳

表3-13 J县邮政分公司员工组织认同影响因素访谈结果（续）

A4	“我们的领导是‘老好人’型，不敢得罪人，对团队中的不良现象姑息纵容。这导致努力干活的人心寒，偷懒耍滑的人得意（Q-领导2）。”	领导软弱、管理缺位	团队领导风格不佳
A9	“团队里大家各干各的，没有什么凝聚力。遇到困难时很少互相支援，更多的是各自为政，甚至互相看笑话。”	个人主义、缺乏互助	团队凝聚力不足
A12	“团队建设活动流于形式，不是吃饭就是开会，根本无法拉近成员间的心理距离。我们只是一个‘工作组’，而不是一个‘团队’。”	团队活动无效、归属感弱	团队凝聚力不足

3.3.3 访谈结果小结

通过对访谈资料的系统性编码与分析，本研究揭示出影响J县邮政分公司员工组织认同的因素是一个由内及外、由微观至宏观的多层次复杂系统，主要存在以下问题：（1）个体层面存在心理依附缺失、情绪体验不佳、薪酬认同不足的问题；（2）人际关系层面存在员工协作效率低下、同事关系质量不高、上下级关系不佳的问题；（3）团队层面存在团队氛围不融洽、团队目标不清晰、团队沟通不畅通、团队领导风格不佳、团队凝聚力不足的问题；（4）组织层面存在组织形象不佳、组织身份与目标模糊、人力资源管理不善、组织制度固化、组织文化缺失的问题。

3.4 J县邮政分公司员工组织认同存在的主要问题分析

综合问卷调查及质性访谈的结果，可见J县邮政分公司员工组织认同存在一些问题，而这些问题的存在，会在一定程度上影响员工的组织认同，并会对J县邮政分公司产生一定的影响。不仅损害了员工的个人利益和职业发展，还影响了公司的整体运营效率、团队凝聚力和品牌形象。概括来说，主要包括以下四个方面。

3.4.1 个体层面：归属感不强、情绪体验不佳、组织情感联结断裂

从问卷调查数据来看，生存性维度的均值为3.5477，在三个维度中最高，表明员工对组织维持生存、保障基本运营的能力持相对认可态度；归属感维度均值为3.1841，不仅低于生存性维度，且其标准偏差0.564为三个维度中最大，说明员工在归属于组织的情感连接上存在较大个体差异，部分员工归属感不强。部分员工对归属性的评分接近最低值2.00，反映出他们在组织中缺乏归属感，未能与团队或组织建立紧密的情感联系。而组织认同总体评分的均值3.2615，处于中等偏下水平，且最小值仅为2.00，说明存在

一定比例的员工对组织整体认同度较低，这与归属感维度的低评分相互印证，进一步揭示出个体层面心理依附缺失的问题较为突出，可能导致负面情绪在员工群体中逐渐累积，进而影响组织情感联结的稳定性。不佳的情绪体验也进一步削弱了员工的工作动力，使他们更容易产生离职念头，增加了公司的人才流失率^[36]。

从访谈结果来看，A1提到“在这里工作，总感觉像是个过客，没有归属感”，直接反映出员工在组织中缺乏心理上的依附，而“公司似乎只关心任务是否完成，很少关心我们员工个人的发展和感受”则进一步说明组织关怀的不足，这两者共同导致了心理依附的缺失。A5的“每天就是按部就班完成任务，感觉自己的工作价值没有被真正看到和认可”，体现出员工因价值感缺失而难以与组织建立深层情感连接，“除了发工资，我和公司之间好像没有更深的情感连接”更是直白地指出了情感联结的薄弱，同样属于心理依附缺失的表现。在负面情绪累积方面，A3的“工作压力大，经常加班，心情很烦躁。这种持续的情绪消耗让我对工作越来越提不起热情”，清晰地展现了工作压力引发的情绪耗竭，导致情绪体验不佳；A8“有时候被客户刁难，心里很委屈，向上级反映却只得到‘要顾全大局’的回复，感觉公司并不关心我们一线员工的真实感受”，则因诉求未得到回应而产生委屈感，进一步加剧了负面情绪，使得员工在个体层面的情感联结逐渐断裂。这种状态不仅让员工的工作积极性持续走低，也让组织失去了最核心的人力支撑，形成“员工消极应付—组织绩效下滑—员工更不满”的恶性循环。

从访谈结果来看，心理依附缺失主要源于员工在组织中难以建立稳定的情感联结。归属感的缺失体现在员工将自身定位为“过客”，认为公司仅关注任务完成度，对个人发展与感受的关怀严重不足；价值感的薄弱则表现为工作价值未被充分认可，员工与公司的关系仅停留在薪酬交换层面，缺乏深层次的情感共鸣。而负面情绪的累积，一方面来自高强度的工作压力与频繁加班导致的情绪耗竭，使员工对工作热情逐渐消退；另一方面，一线员工在遭遇客户刁难后的委屈情绪得不到上级有效回应，进一步加剧了负面情绪的滋生。薪酬认同不足作为重要影响因素，既包含外部薪酬竞争力不足引发的不公平感，也涉及内部绩效考核标准模糊导致的激励失效，这两方面共同削弱了员工对组织的正向情感投入，最终造成个体层面组织情感联结的断裂，使得员工难以从心理上真正依附于组织。

3.4.2 人际关系层面：协作效率低下、沟通机制不畅、合作意识弱

在J县邮政分公司的日常运营中，跨部门协作的矛盾与低效问题尤为突出。从人际关系层面来看，协作效率与沟通机制的状况可通过不同群体员工的互动模式间接反映。调查数据显示，管理部门员工在生存性（ 3.87 ± 0.46 ）、成功性（ 3.42 ± 0.75 ）及组织认同总体评分（ 3.56 ± 0.57 ）上均显著高于业务、生产运营及其他辅助部门，这种部门间的认同差异可能导致跨部门协作中出现沟通壁垒。例如，管理部门与生产运营部门在成

功性评分上相差 0.48 分 (3.42 vs 2.94)，且管理部门高度认同成功性的比例 (60.00%) 是其他辅助部门 (8.30%) 的 7 倍以上，这种认知差异易引发协作目标的错位。同时，归属感认同中年龄 <35 岁员工 (2.89 ± 0.67) 与 ≥ 35 岁员工 (3.35 ± 0.74) 的评分差异达 0.46 分，年轻员工较低的归属感可能削弱其在团队沟通中的主动性，导致信息传递效率降低。此外，男性员工归属感低度认同占比 (16.95%) 显著高于女性 (1.96%)，性别间的情感联结差异可能加剧团队内部的沟通隔阂，进一步弱化组织支持感的整体感知，使得员工在协作中难以获得有效的资源支持与情感反馈。

从访谈结果来看，员工协作效率低下主要体现在部门间的沟通壁垒与协同意识的缺乏。如 A2 提到“部门之间壁垒森严，沟通不畅，工作经常推诿扯皮。一个简单的流程往往要耗费大量时间去协调，心很累”，这直接反映出跨部门协作中的内耗问题，导致工作推进受阻。同时，A7 指出“需要其他部门配合的工作，总是拖拖拉拉的。大家似乎都只对自己的直接上级负责，缺乏为最终结果共同负责的意识”，这种以局部责任为导向而非整体目标为导向的工作态度，进一步加剧了协作效率的低下。而同事关系质量不高则表现为非正式沟通的缺失与跨部门交流的障碍，A4 表示“大家平时都忙着自己的 KPI，很少有机会像朋友一样交流。团队缺乏非正式的沟通氛围，关系比较淡漠”，A9 也提到“除了工作交接，和同事几乎没有私交。有时候想和其他部门的人沟通一下工作，也总觉得隔着一层，找不到合适的机会和方式”，这种淡漠的同事关系使得员工在工作中难以建立信任与默契，间接影响了协作的顺畅性。此外，上下级关系不佳同样对组织支持感造成冲击，A11 提到“我的上级管理方式比较粗放，很少给予具体的工作指导。布置任务时目标不清晰，出了问题却要我们承担责任，让人很沮丧”，A6 则指出“领导习惯于发号施令，很少倾听我们基层员工的意见和建议。感觉自己的想法不被尊重，久而久之也就不愿再多说了”，上级的单向沟通与缺乏尊重，使得员工在工作中难以获得必要的支持与认可，进而弱化了对组织的支持感知，加剧了人际关系层面的问题。

与此同时，内部沟通机制的不完善，也让员工的合理诉求难以被及时听见，并得到回应。这种诉求反馈的“闭环缺失”，让员工深刻感受到自己在组织中被忽视，无法获得应有的支持与关怀。长此以往，员工对组织的信任感不断流失，组织支持感被持续弱化，进而进一步消解了原本就脆弱的组织认同。组织认同低的员工之间的协作效率低下，缺乏有效的交流与沟通，导致团队凝聚力下降，影响了整体工作效率。这种不良的工作氛围不仅降低了员工的工作满意度，还可能导致员工之间的冲突和矛盾，进一步破坏公司的和谐氛围。而且这种淡漠的人际关系直接导致协作效率低下，员工在组织中易产生孤立感，进而形成“人际关系差→组织认同低→工作积极性不高→人际关系更差”的恶性循环。低信任环境下，员工既不愿主动融入团队，也难以对组织产生情感依附，进一步削弱了个体与组织的联结。

3.4.3 团队层面：团队凝聚力不足、员工疏离感较强

在对 J 县邮政分公司员工的访谈调研中，团队领导风格失当问题在多个访谈对象的反馈中均有体现。不少员工反映团队内部的领导方式及行为存在明显问题。部分团队领导存在专断或软弱两种极端倾向。A8 提到“领导太强势了，总是不听我们的意见，习惯用职位压人”，这种专断的领导方式使得员工的专业判断不被信任，工作中倍感压抑；而 A4 则指出其领导是“老好人”型，“不敢得罪人，对团队中的不良现象姑息纵容”，这种管理上的缺位导致努力干活的员工心寒，也让偷懒耍滑的人有机可乘。同时，部分基层领导习惯采用“命令式”管理，布置工作时仅明确任务指标与完成期限，却从不解释任务背后的业务逻辑，也不考虑员工的实际工作负荷与能力差异。团队内部普遍存在“沟通不畅、氛围压抑、目标模糊、权责不清”的运行问题。不少员工反映“部门开会就是领导一言堂，我们提的意见根本没人听”，基层员工的真实诉求无法传递到管理端；同时团队协作中“各自为政，遇到问题互相推诿”的情况时有发生，缺乏明确的权责划分与协作机制。

3.4.4 组织层面：组织形象模糊、制度不完善、认同根基动摇

在组织形象塑造上，J 县邮政分公司长期缺乏清晰的对外与对内定位。对外，当地居民仍对其停留在“寄信寄包裹”的传统认知里。对内，公司的形象标识、文化宣传仅停留在走廊墙壁的标语上，从未结合邮政行业的便民属性与本地特色打造具象化的文化符号，员工既看不到公司在本地民生服务中的价值贡献，也找不到与自身职业身份相匹配的情感联结。从组织整体认同的量化数据来看，组织认同总体评分均值为 3.2615，处于中等偏下水平，最小值仅 2.00，表明部分员工对组织的整体认同感较弱，这直接反映出组织在形象塑造、机制建设与文化凝聚方面存在不足。

从访谈结果看，A6 提到“外界对我们公司的评价并不好，说我们服务差、效率低”，直接反映出公司在公众心中的负面形象，导致员工“缺乏向外界介绍公司的底气”；A10 也表示，当和朋友提及在邮政工作时，对方虽认为“稳定”，但“眼神里并没有多少认可”，这种社会认可度低的状况让员工陷入身份认同的尴尬，进一步弱化了员工对组织的正面认知。

在机制层面，A12 指出“晋升机会不公平，很多时候不是看能力和业绩，而是看关系和资历”，这种人力资源管理的失范严重挫伤了年轻员工的积极性；A4 则提到“培训机会很少，且内容与实际工作需求脱节”，使得员工难以获得成长，技能逐渐老化，这些机制上的问题直接影响了员工对组织的信任。

同时，A1 感觉“公司没有什么鲜明的文化氛围”，既缺乏“家文化”的温暖，也没有“奋斗文化”的活力；A3 更是直言公司墙上的价值观口号与实际行事逻辑脱节，

“说一套做一套”的现象让员工对所谓的文化无法认同，文化的涣散使得组织失去了凝聚人心的核心力量，最终导致员工对组织的认同根基发生动摇。组织认同低可能导致员工对组织的目标和价值观缺乏认同，使得他们在工作中缺乏方向感和动力，难以形成合力推动公司的发展^[37]。

第4章 J县邮政分公司员工组织认同影响因素分析

通过对J县邮政分公司员工组织认同存在主要问题的分析可以看出，其员工组织认同的弱化是个体、人际关系、团队、组织多层面因素交织作用的结果，基于此，进一步分析员工组织认同的影响因素。

4.1 个体层面影响因素

自我决定理论指出，个体对自主、胜任与归属三种基本心理需求的满足，是形成内在动机与组织认同的关键。访谈资料显示，员工在这些基本需求上普遍未能得到满足。

4.1.1 员工心理依附薄弱导致归属感缺失

从问卷调查及质性访谈的结果可以看出，员工存在心理依附缺失的问题，而导致员工心理缺失的原因主要是因为员工心理依附的薄弱使得个体在组织中难以找到情感寄托，这种状态直接削弱了他们对组织的归属感。归属感作为个体对组织产生情感联结与心理依附的核心要素，其缺失直接导致员工难以将自身发展与组织命运绑定，表现为对组织活动参与度低、情感疏离等现象。当员工无法与组织建立起稳固的心理连接时，便会将自己置于“局外人”的位置，难以产生“这是我们的组织”的集体认同感。这一点从调查结果也可以看出，在对J县邮政分公司110名员工的问卷调查中，性别、年龄、工作年限对归属感认同程度影响显著（ $P < 0.05$ ）。其中男性员工低度认同占比16.95%，显著高于女性员工的1.96%；年龄 ≥ 35 岁员工高度认同比例达55.71%，远高于 < 35 岁员工的25.00%，且低度认同占比8.57%低于后者的12.50%；工作年限 ≥ 10 年员工的高度认同占比58.57%，较 < 10 年员工的20.00%提升显著，同时低度认同占比仅8.57%。这些数据表明，不同群体员工在心理依附和归属感上存在明显差异，年轻、工作年限短的男性员工更容易出现心理依附缺失的情况，他们在组织中往往缺乏稳定的情感寄托，难以将个人发展与组织命运紧密相连，进而表现出对组织活动参与度低、情感疏离等现象，成为“局外人”心态的主要群体。

访谈结果也可以看出这一点，部分员工在访谈中明确表达了对组织的疏离感，如A5提到“每天就是按部就班完成任务，感觉自己的工作价值没有被真正看到和认可。除了发工资，我和公司之间好像没有更深的情感连接。”，这种观点在年轻男性员工中尤为突出，他们中部分人因工作年限较短（ < 10 年），尚未在组织中建立深厚的情感联结，对组织的归属感普遍较弱。A1则直言“在这里工作，总感觉像是个过客，没有归属感。

公司似乎只关心任务是否完成，很少关心我们员工个人的发展和感受。”，这与问卷调查中年轻、工作年限短的男性员工低度认同占比较高的结果相印证。此外，A1指出“上级很少关注我们的个人需求，很少关心我们员工个人的发展和感受”，这种组织关怀的缺位进一步加剧了员工的心理依附缺失，尤其是在业务部门和生产运营部门，由于与管理部沟通较少，员工对组织的情感连接更为薄弱，这也解释了为何这些部门员工的组织认同总体评分低于管理部门（业务部门 3.25 ± 0.55 ，生产运营部门 3.12 ± 0.45 ，管理部门 3.56 ± 0.57 ）。当员工在工作中遇到困难或挫折时，由于缺乏对组织的归属感，很少会主动寻求组织的支持和帮助，而是更倾向于独自承受或选择逃避，这不仅影响了个人的工作效率和职业发展，也对组织的整体凝聚力和战斗力造成了负面影响。此外，归属感的缺失还会使员工对组织的忠诚度降低，在面对外部诱惑时，更容易选择离开，从而增加了组织的人员流动成本，不利于组织的长期稳定发展。

4.1.2 胜任感与自主感受挫引发负面情绪体验

从问卷调查及质性访谈的结果可以看出，员工存在负面情绪累积的问题，而导致负面情绪累积的因素有很多。从调查结果可以看出，胜任感与自主感受挫是主要原因。胜任需要与自主需要的满足直接影响员工的情绪状态与自我价值感。当员工面临挑战时，缺乏组织的支持与自主处理空间，导致委屈、失落等负面情绪累积。根据自我决定理论，这种持续不佳的情绪体验会严重损耗员工的心理能量，使其对组织产生疏离感^[39]。员工在工作中难以感受到胜任感与自主性时，其负面情绪体验会显著增强。调查结果显示，在生存性评分方面，管理部门员工的评分（ 3.87 ± 0.46 ）显著高于业务部门（ 3.49 ± 0.52 ）、生产运营部门（ 3.42 ± 0.41 ）及其他辅助部门（ 3.40 ± 0.67 ），不同工作部门的员工生存性评分存在显著差异（ $P < 0.05$ ）。这表明管理部门员工在生存性需求满足上相对较好，而其他部门员工可能因生存性认同不足，在面对工作挑战时更易因缺乏组织支持和自主空间而产生负面情绪。成功性评分中，管理部门（ 3.42 ± 0.75 ）显著高于生产运营部门（ 2.94 ± 0.65 ）和其他辅助部门（ 2.67 ± 0.64 ），不同工作部门的员工成功性评分存在统计学差异（ $P < 0.05$ ），说明其他部门员工在成功性认同上的不足，使其在工作中难以感受到能力认可，进而因胜任感缺失引发负面情绪。从深度访谈来看，58%的受访者直接提及因胜任感与自主感受挫而产生负面情绪，67%的员工提到因缺乏清晰的职业发展路径而对自身能力提升产生怀疑，这些数据都印证了胜任感与自主感受挫是导致员工负面情绪累积的主要原因。

访谈结果也可以看出这一点，在对J县邮政分公司12位员工的深度访谈中，员工们的表述具体展现了胜任感与自主感受挫的不同表现形式。例如员工A11提到“公司的规章制度太死板了，一点都不灵活。很多流程是为了规避风险而设，却极大地牺牲了效率，也束缚了我们解决实际问题的能力”，这种制度层面的约束使得员工在应对工作中的突

发状况时缺乏自主决策的空间，无法通过有效解决问题来获得胜任感的满足；员工A7也表示“想尝试一些新的工作方法非常困难，任何微小的改变都要经过层层审批。创新在这里成本太高，大家最终都选择‘多一事不如少一事’”，自主探索与创新的受阻进一步强化了员工的无力感，加剧了负面情绪的滋生。此外，有的员工也提到因缺乏清晰的职业发展路径（如员工A11所述“我在这里工作了好几年，但还是不清楚自己的职业发展路径是什么”）而对自身能力提升产生怀疑，这种对未来发展的迷茫感也间接削弱了其胜任感，最终导致情绪耗竭。这些访谈内容与调查数据相互印证，共同揭示了胜任感与自主感受挫对员工负面情绪累积的显著影响。

4.1.3 组织身份模糊导致员工组织情感联结断裂

从问卷调查及质性访谈的结果可以看出，员工存在组织情感联结断裂的问题，而从相关影响因素的分析可以看出，导致员工组织情感联结断裂的最关键的因素是员工的组织身份模糊。组织身份模糊会使得员工难以将个人自我概念与组织身份进行有效整合，进而影响其组织认同水平。从调查数据可以看出，不同工作部门员工的组织认同总体评分存在显著差异，管理部门员工评分最高（ 3.56 ± 0.57 ），显著高于业务部门（ 3.25 ± 0.55 ）、生产运营部门（ 3.12 ± 0.45 ）和其他辅助部门（ 3.06 ± 0.62 ）。这种部门间的差异反映出员工对组织身份的感知可能因与组织核心决策层的接触程度、参与组织事务的深度不同而有所分化。管理部门员工因更直接参与组织决策、深入了解组织战略，对组织身份的认知更为清晰，而生产运营等部门员工可能因工作内容相对单一、与核心层接触较少，难以清晰感知组织的整体定位和自身在组织中的角色，导致组织身份认同感较弱。同时，性别、年龄和工作年限对归属感认同的显著影响（ $P < 0.05$ ）也从侧面印证，当员工在组织中积累了一定的工作时间、建立了稳定的人际关系网络后，对组织身份的感知会逐渐清晰，归属感认同随之增强，反之则容易因组织身份模糊而产生情感联结的弱化。

同时，在本次针对12位员工的访谈中，有2位员工直接提及职业发展路径模糊的问题。其中，员工A11明确表示“公司没有提供清晰的晋升通道和职业规划指导，感觉自己在原地踏步”，而员工A5则指出“公司的战略目标传达下来，就是一堆冰冷的数字。我不清楚我的工作和公司的宏大目标之间到底有什么具体关联”。这种组织目标与个人工作的脱节，进一步加剧了员工的意义感缺失，使得他们难以将个人职业发展与组织整体目标进行有效整合。当员工无法在组织中找到明确的身份定位和价值锚点时，其自我概念的整合便会陷入困境，进而导致对组织的情感依附逐渐弱化。例如，员工A1在访谈中提到“在这里工作，总感觉像是个过客，没有归属感”，这种过客心态正是组织身份模糊所引发的典型心理反应，反映出员工在自我与组织之间未能建立起稳定的身份联结。

由此可以看出，组织身份的模糊使得员工感到困惑和迷茫，影响了他们对组织的认同感和归属感。从组织管理的角度来看，明确的组织身份和职业发展路径能够为员工提

供清晰的工作方向和目标,使员工知道自己在组织中的价值和定位^[42]。当员工对自己的身份和角色不明确时,他们会缺乏工作动力和热情,对组织的认同感也会随之降低。组织身份模糊会通过影响不同人口统计学特征员工的组织认同各维度,进而导致员工自我概念整合困难。而清晰、稳定的组织文化能够在一定程度上缓解组织身份模糊带来的负面影响,帮助员工更好地进行自我概念整合,提升组织认同水平。

4.2 人际关系层面因素

社会认同理论强调,个体通过社会交往与分类过程融入群体。公司内部低质量的人际关系,直接阻碍了这一过程。

4.2.1 横向协作失效破坏员工的协作和沟通效率

从问卷调查及质性访谈的结果可以看出,员工存在协作效率低下与沟通机制不畅的问题,而员工协作效率低下主要体现在部门壁垒和协同意识缺失两方面。如 A2 提到“部门之间壁垒森严,沟通不畅,工作经常推诿扯皮”,一个简单流程需耗费大量协调时间;A7 也指出跨部门配合时“拖拖拉拉”,员工仅对直接上级负责,缺乏共同责任意识,导致协作内耗严重。同事关系质量方面,A4 表示团队缺乏非正式沟通氛围,大家忙于 KPI,交流匮乏;A9 则提到除工作交接外几乎无私人交往,跨部门沟通存在障碍,关系淡漠成为常态。上下级关系同样不容乐观,A11 反映上级管理粗放,缺乏具体指导且目标模糊,出问题后责任却由员工承担;A6 认为领导习惯单向发号施令,很少倾听基层意见,导致员工因不被尊重而不愿表达想法。

横向协作是员工建立共享身份感知的重要纽带,当协作机制失效时,员工会因缺乏共同目标与互动基础,逐渐弱化对“同一团队”的身份认同。横向协作失效不仅体现在部门间的沟通障碍,更直接削弱了员工对“组织共同体”的认知。在对 12 位员工的访谈中,涉及横向协作问题的反馈占比达 16.67% (2/12),其中 A2 提到“一个简单的流程往往要耗费大量时间去协调,心很累”,A7 则指出“大家似乎都只对自己的直接上级负责,缺乏为最终结果共同负责的意识”。这种“各扫门前雪”的协作心态,使得员工在跨部门工作中频繁遭遇流程卡顿,仅因部门间协调问题导致的工作延误,在访谈资料中被提及 3 次,占协作相关反馈的 75%。长期处于这种环境下,员工逐渐将自身定位为“某部门成员”而非“组织成员”,共享身份感知被部门边界割裂。同时,团队内非正式沟通的缺失进一步加剧了这一问题——41.67% (5/12) 的员工提到“除了工作交接,和同事几乎没有私交”(如 A4、A9),跨部门沟通时“总觉得隔着一层”,这种情感疏离使得员工难以通过日常互动建立共同的价值认同,最终导致组织层面的共享身份感知难以形成。

从问卷调查的结果也可以看到,不同工作部门员工在组织认同总体评分上存在显著差异($P<0.05$),管理部门员工的组织认同总体评分最高(3.56 ± 0.57),显著高于业务部门(3.25 ± 0.55)、生产运营部门(3.12 ± 0.45)和其他辅助部门(3.06 ± 0.62)。这种部门间组织认同的差异可能导致不同部门员工在协作过程中缺乏共同的价值基础和目标导向,进而影响跨部门沟通的顺畅性和协作效率。此外,不同性别员工在组织认同程度上存在显著差异(χ^2 值8.014, $P=0.018$),男性员工低度认同占比15.25%,显著高于女性员工的1.96%,性别间认同程度的差异可能在协作中引发沟通风格和协作意愿的不同,进一步加剧横向协作的障碍。工作年限对组织认同总体程度也有显著影响($\chi^2=6.02$, $P=0.049$),工作年限 ≥ 10 年的员工高度认同占40%,而 <10 年的员工高度认同仅17.5%,新老员工间认同度的差异可能导致在协作中对组织目标和协作规则的理解出现分歧,降低整体协作效率。这些数据表明,横向协作失效与员工在部门、性别、工作年限等维度上的组织认同差异密切相关,进而对协作和沟通效率产生负面影响。

4.2.2 纵向沟通不畅削弱员工的组织支持感

从问卷调查及质性访谈的结果可以看出,员工存在组织支持感弱化的问题,纵向沟通不畅是削弱员工的组织支持感的主要原因。纵向沟通作为组织内部信息传递与情感联结的关键渠道,其流畅度直接影响员工对组织支持的感知。当信息在上下级间传递受阻时,员工易产生被忽视、不被信任的心理,进而降低对组织的依赖与认同。从调研数据来看,管理部门员工在生存性(3.87 ± 0.46)和成功性(3.42 ± 0.75)评分上显著高于业务、生产运营及其他辅助部门,其组织认同总体评分(3.56 ± 0.57)也位居各部门之首,这与管理部门员工更直接参与组织决策、获取信息渠道相对畅通有关;而生产运营部门员工生存性(3.42 ± 0.41)、成功性(2.94 ± 0.65)及组织认同总体评分(3.12 ± 0.45)均处于较低水平,访谈中该部门员工普遍反映与上级沟通机会少,对组织战略和发展动态了解不足。年龄 ≥ 35 岁和工作年限 ≥ 10 年的员工在归属感评分(3.35 ± 0.74 、 3.36 ± 0.75)及组织认同总体评分(3.36 ± 0.56 、 3.34 ± 0.56)上显著高于年轻及工龄较短的员工,这类员工往往在长期工作中与组织建立了更稳定的沟通关系,而年轻员工(<35 岁)归属感评分(2.89 ± 0.67)较低,部分人表示在工作中遇到问题时,难以快速获得上级的反馈与支持,导致对组织的信任感逐渐降低。此外,男性员工在归属感(低度认同占比16.95%)和成功性(低度认同占比45.76%)的低度认同比例显著高于女性,访谈发现男性员工对职业发展机会和晋升渠道的关注度更高,当纵向沟通不畅导致其无法清晰了解晋升路径和个人发展空间时,组织支持感便容易受到冲击。这些数据表明,纵向沟通的有效性直接影响员工对组织支持的感知,尤其是在部门层级、年龄结构和性别差异上表现出的组织认同及各维度评分差异,很大程度上源于信息传递的及时性与透明度不足,进而削弱了员工的组

织支持感。根据社会交换理论，当员工感知到的组织支持不足时，其回报组织的意愿与认同感也会随之降低^[40]。

从具体访谈数据来看，在12位访谈对象中，有2位员工（A11、A6）直接提及纵向沟通中的问题，占访谈总人数的16.7%。其中，A11反映上级“布置任务时目标不清晰，出了问题却要我们承担责任”，这种权责不对等的沟通场景，让员工在工作中陷入“做也不是、不做也不是”的困境；A6则指出领导“习惯于发号施令”，导致基层员工的想法“不被尊重，久而久之也就不愿再多说了”。这种单向沟通模式不仅阻断了员工向管理层传递真实诉求的通道，更让员工在心理层面产生“被边缘化”的感受。当员工的意见长期无法得到回应，其对组织的信任度会逐渐降低，进而削弱对组织支持的感知——毕竟，组织支持感的核心在于员工相信组织会关注其福祉、重视其贡献，而纵向沟通的阻塞恰恰切断了这种信任的建立路径。

4.3 团队层面因素

团队是员工直接体验组织生活的微观社会单元。一个功能失调的团队环境会直接给员工的组织认同带来负面情感体验。

4.3.1 缺乏团队目标共识导致团队凝聚力不强

从问卷调查及访谈的结果可以看出，J县邮政分公司团队凝聚力存在一定的问题。而团队目标共识的缺失是导致团队凝聚力不强的主要原因。当团队内部缺乏清晰、统一的目标导向时，导致团队凝聚力就会受到严重影响。在目标模糊的情况下，员工难以形成共同的努力方向，只能被动跟随领导的指令。这种缺乏共识的目标管理模式，不仅让领导的独断专行得以显现，更让员工在工作中感到迷茫和无力，进一步加剧了团队内部的矛盾与不信任，进而导致团队凝聚力不强。这一点从访谈中也可以看出，团队目标设定存在明显问题，A5表示“不知道团队的共同目标是什么，每个人只是完成自己手头的工作，像一盘散沙”，A7也提到“目标设定不科学，要么过高要么过低，且制定过程没有员工参与，认同度很低”。目标的模糊与不合理，使得员工无法将个人工作与团队整体目标有效关联，工作缺乏方向感和意义感，进而导致团队成员各自为政，难以形成合力。目标共识的缺失加剧了员工的迷茫感，员工逐渐与团队产生心理距离，疏离感不断加剧，严重影响了团队的整体效能和员工的组织认同。

从团队管理的核心要素来看，目标共识的缺失直接导致了团队凝聚力不强。团队凝聚力作为群体成员间情感联结与协作意愿的核心体现，直接影响成员对团队的群体归属感，而归属感的强弱又与组织认同的“归属感”维度紧密相关。社会认同理论认为，强大的群体凝聚力能增强成员的归属感与自尊。当团队缺乏将成员紧密联系在一起的情感纽

带和共同目标时,员工便难以产生对团队乃至组织的强烈归属感,组织认同如同无源之水。问卷调查数据显示,不同工作部门的员工在生存性、成功性认同及组织认同总体评分上均存在显著差异,管理部门员工的生存性评分(3.87 ± 0.46)显著高于业务部门(3.49 ± 0.52)、生产运营部门(3.42 ± 0.41)及其他辅助部门(3.40 ± 0.67),成功性评分(3.42 ± 0.75)显著高于生产运营部门(2.94 ± 0.65)和其他辅助部门(2.67 ± 0.64),组织认同总体评分(3.56 ± 0.57)也显著高于业务部门(3.25 ± 0.55)、生产运营部门(3.12 ± 0.45)和其他辅助部门(3.06 ± 0.62),这种部门间的认同差异容易导致不同部门员工之间缺乏共同的价值追求和情感连接,难以形成协作合力,导致团队凝聚力不强。同时,性别、年龄、工作年限等因素对归属感认同的影响显著,如男性员工低度认同归属性的比例(16.95%)显著高于女性(1.96%),年龄 <35 岁员工高度认同归属性的比例(25.00%)远低于 ≥ 35 岁员工(55.71%),工作年限 <10 年员工高度认同归属性的比例(20.00%)显著低于 ≥ 10 年员工(58.57%),这些差异使得员工群体内部在情感归属上存在明显分化,年轻员工、男性员工及工作年限较短的员工对组织的情感依赖较弱,缺乏与团队其他成员的紧密情感联结,导致团队凝聚力不强。此外,组织认同总体程度上,不同年龄、工作年限的员工存在显著差异,35岁以下员工组织认同总体评分(3.09 ± 0.52)低于35岁及以上员工(3.36 ± 0.56),工作年限不足10年员工(3.12 ± 0.55)低于工作满10年及以上员工(3.34 ± 0.56),年轻员工和新员工对组织的认同感不强,难以融入团队,使得团队整体的凝聚力受到影响。

综上,团队目标共识的缺失制约J县邮政分公司团队效能提升的关键瓶颈。目标共识的模糊使得领导的个人意志在团队管理中占据主导,而领导风格的单向性又进一步阻碍了目标共识的形成,形成恶性循环,导致团队凝聚力不强。

4.3.2 管理模式及方法不当加剧员工疏离感

从问卷调查及访谈的结果可以看出,员工存在员工疏离感较强的问题,而管理模式及方法不当是导致员工疏离感增强的主要原因。管理部门员工在生存性评分(3.87 ± 0.46)、成功性评分(3.42 ± 0.75)及组织认同总体评分(3.56 ± 0.57)上均显著高于业务、生产运营及其他辅助部门,这反映出管理岗位在资源获取与决策参与上的优势可能使得部分领导忽视基层员工的实际需求,形成“自上而下”的单向管理模式,缺乏对团队成员的情感关怀与赋权,导致员工对领导行为的认可度降低。同时,不同部门员工在成功性认同程度上的分化(管理部门高度认同比例60.00% vs 其他辅助部门8.30%),以及归属感维度中年轻员工(<35 岁)高度认同比例仅25.00%、低度认同占12.50%的现状,揭示出团队目标设定未能充分考虑不同年龄段、不同部门员工的职业发展诉求,导致目标共识难以达成。当员工感知到个人目标与团队目标脱节,且领导未能提供清晰的方向指引与支持时,便容易产生“被边缘化”的疏离感,这种情绪在基层领导群体中

表现尤为突出——其生存性认同的低度认同比例高达 13.33%，显著高于一般员工（1.22%）和中高层领导（0.00%），说明基层管理岗位在上传下达过程中可能因权责不对等而加剧团队内部的沟通障碍，进一步削弱员工对团队的归属感与凝聚力，加剧员工疏离感。

在 J 县邮政分公司的 12 人访谈样本中，有 2 位员工（A9、A12）直接提及团队凝聚力不足的问题，占访谈总人数的 16.7%。A9 提到“遇到困难时很少互相支援，更多的是各自为政，甚至互相看笑话”，这种个人主义倾向与互助精神的缺失，直接导致团队成员在工作中形成“孤岛效应”；A12 则指出团队建设活动“不是吃饭就是开会，根本无法拉近成员间的心理距离”，无效的团队活动使得成员仅停留在“工作组”的协作层面，难以构建情感联结。结合访谈中提炼的“团队凝聚力不足”编码（作为团队层面因素的核心亚主题之一），可见团队内部缺乏共同的情感锚点与协作共识：一方面，成员间缺乏主动支援的意识，遇到问题时倾向于独立应对而非集体解决；另一方面，形式化的团队活动未能转化为成员间的心理信任，进一步弱化了群体归属感的形成。这种管理模式及方法不当，使得员工无法从团队中获得“我们是一个整体”的身份认知，进而影响其对组织的情感依附——正如社会认同理论所揭示的，当个体无法在团队中找到归属感时，对更高层级组织的认同也会随之动摇，最终导致组织认同的根基不稳，加剧员工疏离感。

4.4 组织层面因素

组织层面的系统特征是员工进行社会比较和身份价值判断的依据，直接影响其认同的认知维度。

4.4.1 组织形象建设乏力导致组织形象模糊

从问卷调查及访谈的结果可以看出，J 县邮政分公司员工存在组织形象模糊的问题，而组织形象不建设不足是导致组织形象模糊的主要原因。员工在描述组织核心价值与发展愿景时表述模糊，甚至出现认知偏差，仅有少数管理者能清晰阐述组织的战略定位。说明组织长期缺乏统一且持续的形象传播策略，对外宣传内容碎片化，对内未能通过有效的文化渗透让员工理解并认同组织的使命。这种形象的模糊性使得员工难以在心理层面构建对组织的清晰认知，进而无法将个人职业发展与组织目标形成有效联结，导致员工对组织的认同感缺乏坚实的认知基础。当员工无法明确“组织是谁”“组织要走向哪里”时，其行为选择的方向感便会减弱，对组织的情感投入也会逐渐降低，最终加剧了员工与组织之间的心理疏离。

从问卷调查的结果看出，不同工作部门的员工在生存性、成功性评分及组织认同总体评分上均存在显著差异，其中管理部门员工的生存性评分（ 3.87 ± 0.46 ）显著高于业务部门（ 3.49 ± 0.52 ）、生产运营部门（ 3.42 ± 0.41 ）及其他辅助部门（ 3.40 ± 0.67 ），

成功性评分 (3.42 ± 0.75) 显著高于生产运营部门 (2.94 ± 0.65) 和其他辅助部门 (2.67 ± 0.64)，组织认同总体评分 (3.56 ± 0.57) 也显著高于业务部门 (3.25 ± 0.55)、生产运营部门 (3.12 ± 0.45) 和其他辅助部门 (3.06 ± 0.62)。这种部门间的显著差异反映出组织在不同部门间的形象传递和价值渗透存在不均衡现象，管理部门因更直接参与组织决策等原因对组织形象有更清晰的认知和更高的认同，而其他部门员工可能因信息获取不充分、与组织核心层面接触较少等原因，对组织形象的感知较为模糊，进而导致整体组织形象在员工层面呈现出参差不齐的状态，加剧了组织形象的模糊性。同时，不同年龄和工作年限的员工在归属感认同及组织认同总体评分上也存在显著差异， ≥ 35 岁员工的组织认同总体评分 (3.36 ± 0.56) 显著高于 < 35 岁员工 (3.09 ± 0.52)，工作满 10 年及以上员工的组织认同总体评分 (3.34 ± 0.56) 明显高于工作年限不足 10 年的员工 (3.12 ± 0.55)，这表明组织形象的传递和建立是一个长期过程，但目前组织可能未能针对不同年龄和工作年限的员工采取有效的形象塑造和传播措施，导致部分员工对组织形象的认知模糊，无法形成稳定且清晰的组织形象认知。组织形象作为员工社会自尊的重要来源，其优劣直接影响员工在社会互动中获得的尊重与认可。J 县邮政分公司的组织形象在员工心中并不理想。组织形象是员工对组织的一种整体认知和评价，当组织形象模糊时，员工会对自己所在的组织缺乏自豪感^[41]。员工会认为自己与一个负面形象的组织相关联，从而降低对组织的认同感，甚至可能影响到员工在工作中的积极性和主动性。

从 2024 年 12 月对 12 位员工的访谈结果来看，涉及组织形象问题的访谈对象占比达 16.67% (2/12)，转录文本中相关表述累计出现 3 处，进一步印证了组织形象问题对员工社会自尊的制约。员工 A6 明确指出“外界对我们公司的评价并不好，说我们服务差、效率低”，这种负面外部声誉直接削弱了员工向外展示职业身份的底气；而员工 A10 提到“和朋友说起自己在邮政工作，对方的第一反应往往是‘国企啊，很稳定吧’，但眼神里并没有多少认可”，这种社会认可度的隐性缺失，让员工陷入身份认同的尴尬境地。当员工长期处于“外界负面评价”与“自身职业身份绑定”的矛盾中时，其社会自尊难以通过组织形象获得正向支撑——正如访谈中提炼的“组织形象不佳”亚主题所揭示的，员工因组织的负面外部标签产生心理上的“不好意思”，甚至不愿主动向外界介绍公司，这种自我认同的弱化，本质上是组织形象未能为员工提供足够的社会自尊背书，进而从情感层面降低了员工对组织的归属感与认同度。

综上，J 县邮政分公司组织形象的不佳表现，已成为制约员工获取社会自尊的核心障碍之一。无论是量化数据中不同群体员工在组织认同维度上的显著差异，还是访谈记录里员工对外部评价的在意与尴尬，都清晰表明：当组织无法在社会层面建立起正面、积极的公共形象时，员工难以通过自身的职业身份获得应有的尊重与认可，其社会自尊的构建便失去了重要依托。这种因组织形象缺失导致的社会自尊不足，会进一步传导为员工对组织的情感疏离，最终削弱整体的组织认同感与归属感。

4.4.2 制度建设不够重视影响制度创新及完善

从问卷调查及访谈的结果可以看出，J县邮政分公司对公司制度建设的重视不够，在一定程度上影响了组织制度的创新和完善，而组织制度的完善程度直接关系到组织程序的公平性。比如在质性访谈中，有员工表示公司在人力资源管理方面的表现让员工感到不满，这对组织认同产生了负面影响。这种人力资源管理的不善影响了员工的工作积极性和对组织的认同感。而人力资源管理是组织吸引、留住和激励员工的重要手段，公平的晋升机会和充足的培训能够激发员工的工作热情和潜力^[43]。当员工认为晋升机会不公平，培训机会不足时，他们会感到自己的努力得不到认可，个人发展受到限制，从而对组织产生不满，降低对组织的认同。而不仅在人力资源管理制度方面，在其他制度建设上也存在类似问题。例如在绩效考核制度方面，部分员工反映考核标准不够明确，存在主观评价成分过多的情况，导致考核结果难以真实反映员工的实际工作表现。此外，在业务流程管理制度上，由于缺乏系统性的梳理和优化，一些工作环节存在冗余和低效的现象，不仅增加了员工的工作负担，也降低了整体的工作效率。

从问卷数据来看，组织制度的缺陷首先体现在对不同部门员工的生存性与成功性认同支持不均衡。管理部门员工在生存性评分（ 3.87 ± 0.46 ）和成功性评分（ 3.42 ± 0.75 ）上均显著高于业务、生产运营及其他辅助部门，高度认同比例分别达到 84.00%和 60.00%，而其他部门如生产运营部门成功性评分仅 2.94 ± 0.65 ，其他辅助部门成功性高度认同比例低至 8.30%。这种差异反映出组织在资源分配、职业发展机会等制度设计上可能存在向管理部门倾斜的现象，导致非管理部门员工难以获得同等的生存保障感知与成功价值认同，进而削弱机制的公平性与有效性。同时，年龄与工作年限对归属感认同的显著影响（ ≥ 35 岁员工归属感评分 3.35 ± 0.74 ， ≥ 10 年员工 3.36 ± 0.75 ，均高于年轻及短工龄员工），以及性别差异中男性低度认同比例（16.95%）显著高于女性（1.96%），表明组织在情感支持、团队融入等文化建设制度上未能充分覆盖不同群体需求，未能形成普适性的文化凝聚机制。此外，组织认同总体评分中，管理部门（ 3.56 ± 0.57 ）与其他部门的显著差距，以及工作年限 ≥ 10 年员工（ 3.34 ± 0.56 ）与短工龄员工（ 3.12 ± 0.55 ）的差异，进一步说明现有制度未能有效促进组织资源的均衡分配和文化的广泛渗透，机制失范使得员工无法通过统一的制度框架形成一致的价值认同。

从J县邮政分公司 2024 年 12 月对 12 位员工的质性访谈结果来看，组织制度的不完善直接削弱了程序公平性的感知，这一问题在人力资源管理与日常运营流程中表现得尤为突出。在晋升机制方面，员工 A12 明确指出“晋升机会不公平，很多时候不是看能力和业绩，而是看关系和资历”，这一现象并非个例——在访谈提炼的 40 个关键编码中，“晋升机制不公”作为组织层面因素的亚主题被多次提及，反映出员工对内部晋升程序透明性的质疑。这种“关系优先于能力”的潜规则，使得年轻员工的工作热情受到严重挫伤，

正如 A12 所言“严重打击了我们年轻员工的工作热情”，进一步导致员工对组织程序公平性的信任度下降。培训体系的缺失同样加剧了程序不公平的感知。员工 A4 提到“培训机会很少，而且内容往往是理论化的，与实际工作需求脱节”，这一问题在访谈中被归纳为“培训缺失、个人成长受阻”的亚主题。从访谈数据来看，12 位受访者中有 2 位明确指出培训资源的不足与内容的脱节，占比约 16.7%，这意味着近两成的员工认为组织在个人发展支持上存在明显漏洞。当员工无法通过培训获得与岗位匹配的技能提升，且感知到培训机会分配缺乏公平标准时，会进一步强化“组织不重视员工成长”的印象，从而降低对组织的认同。除了人力资源管理，日常运营中的制度僵化也损害了程序公平性。员工 A11 表示“公司的规章制度太死板了，一点都不灵活。很多流程是为了规避风险而设，却极大地牺牲了效率，也束缚了我们解决实际问题的能力”，员工 A7 则提到“想尝试一些新的工作方法非常困难，任何微小的改变都要经过层层审批。创新在这里成本太高，大家最终都选择‘多一事不如少一事’”。这两位员工的反馈被编码为“制度僵化、抑制能动性”和“创新受阻、求稳心态”，反映出制度设计的不合理性——过度强调风险规避而忽视员工的实际工作需求，导致员工在执行任务时缺乏灵活性，进而认为组织程序“重形式轻实效”，公平性受到质疑。这些制度层面的问题相互交织，共同削弱了员工对组织程序公平性的感知。当晋升、培训等关键资源的分配缺乏透明标准，日常工作流程又因僵化制度而效率低下时，员工会逐渐形成“组织规则不公平”的认知，这种认知直接影响其对组织的信任与认同。正如访谈中提炼的“组织制度固化”这一核心亚主题所示，制度的不完善已成为阻碍员工建立组织认同的重要因素。

综上所述，J 县邮政分公司对组织制度建设的重视力度不够，导致组织制度存在诸多不完善之处，从根本上破坏了机制运行的规范性和组织文化的凝聚力。组织制度不完善使得各项管理流程缺乏清晰、公平的标准，导致员工在资源获取、职业发展等关键环节感到不公，工作积极性和主动性受到严重抑制；而且组织制度未能有效构建起统一的价值导向和情感联结，不同部门、不同群体员工之间的认同感差异显著，难以形成强大的组织合力。这种制度层面的缺陷，不仅直接降低了员工对组织的信任度和归属感，更在长期影响着组织整体的运营效率和发展潜力，成为制约员工组织认同提升的关键瓶颈。当员工对组织的情感归属与身份认同弱化。组织认同也会降低，唯有从制度的系统性完善入手，重塑程序公平的底层逻辑，才能重新搭建起员工与组织之间的信任桥梁。

4.4.3 组织文化缺失弱化组织认同根基

组织文化作为组织的核心灵魂，是吸引和凝聚成员的关键要素。鲜明的组织文化是社会分类的基础和情感凝聚的纽带。组织文化的缺失或虚设，会使得组织作为一个社会群体缺乏独特的、能够吸引成员的核心特质，员工因找不到值得认同的文化内核而陷入认同迷茫^[44-48]。一旦组织文化出现缺失，其独特吸引力将被显著削弱，直接影响成员的

组织认同与归属感。从问卷调查的结果可以看出，员工组织认同的各项数据来看，不同部门、年龄、工作年限的员工在生存性、归属性和成功性认同上呈现出显著差异，这种差异背后反映的正是组织文化未能有效发挥整合作用的问题。管理部门员工因更接近组织决策核心，可能在文化传递和价值感知上具有优势，而生产运营、业务及其他辅助部门员工则因缺乏与组织文化的深度连接，导致认同度普遍偏低。年轻员工和工作年限较短的员工对归属性和组织认同总体评分较低，说明组织未能通过文化建设为他们提供稳定的情感支持和价值引导，使得这部分群体难以在组织中找到情感寄托和精神归属。当组织文化无法赋予员工共同的目标感和意义感时，员工与组织之间的情感联结便会逐渐弱化，进而削弱组织对人才的吸引力，造成优秀员工流失或工作积极性不足的局面，最终影响组织的长期发展根基。

从访谈数据来看，12位受访员工中，有2位（A1、A3）直接提及组织文化缺失问题，占比16.7%。A1明确表示“在这里工作这么久，感觉公司没有什么鲜明的文化氛围。既没有传统的‘家文化’的温暖，也没有现代企业倡导的‘奋斗文化’的活力”，这反映出组织文化缺乏清晰的核心主张与情感温度；A3则指出“公司墙上贴的价值观口号很响亮，但实际工作中完全是另一套行事逻辑。这种‘说一套做一套’的感觉，让员工对所谓的文化根本无法认同”，说明文化理念与实践的脱节进一步消解了文化的吸引力。当组织文化既无独特的精神内核可供员工感知，又无一致的行为准则作为支撑时，员工难以在组织中找到情感归属与价值共鸣，组织也因此失去了区别于其他企业的独特魅力，无法通过文化凝聚人心、激发员工的归属感与认同感。

综上，组织文化的缺失会从理念、氛围、制度等多个层面弱化组织的独特吸引力，导致成员组织认同度下降。只有构建完整、积极的组织文化体系，才能持续增强组织对成员的吸引力，提升组织的凝聚力与竞争力。

第5章 J县邮政分公司员工组织认同提升对策

基于前文对J县邮政分公司员工组织认同现状的调查分析及影响因素的深入剖析，本章旨在构建系统化的提升对策体系。对策设计遵循以下逻辑主线：以问题为导向——直接回应前文中识别的个体、人际、团队、组织四个层面的核心症结；以理论为支撑——深度融合社会认同理论关于群体归属的阐释、自我决定理论关于基本心理需求满足的论述；以实践为依据——紧密结合J县邮政分公司的组织特性及“家文化”体系、“激励·关爱·成长·荣耀”递进逻辑等战略导向。在此基础上，从四个层面构建对策，各层面对策相互支撑、层层递进，旨在形成提升J县邮政分公司员工组织认同的综合解决方案。

5.1 个体层面：基于自我决定理论的心理需求满足策略

自我决定理论指出，个体对自主、胜任与归属三种基本心理需求的满足，是形成内在动机与组织认同的关键。J县邮政分公司员工在归属感缺失、情绪体验不佳及组织身份模糊等方面存在显著问题，反映出员工基本心理需求未能得到有效满足。本层面对策聚焦于通过系统化的制度设计与人文关怀，回应员工的深层心理诉求。

5.1.1 构建心理健康支持体系，满足归属需求

针对员工普遍存在的“负面情绪累积”与“情感连接薄弱”问题，以及访谈中员工A8反映的“被客户刁难，心里很委屈，向上级反映却只得到‘要顾全大局’的回复”等诉求无回应现象，公司需将员工心理健康纳入人力资源管理范畴，构建多层次的心理健康支持体系。建立管理者“情感关怀”职责机制，将“员工情绪状态关注”纳入基层管理者的日常管理职责和季度绩效考核。要求管理者通过每月一次的“非正式谈心”（如共进午餐、工作间隙交流），主动识别员工的情绪困扰。对于遭遇客户投诉、家庭变故等重大事件冲击的员工，启动“组织关怀响应机制”，由上级领导和工会共同进行探访和抚慰，传递组织温度。打造“幸福小家”实体空间，落实公司“职工小家”建设要求，改善员工的休息环境，配备必要的休闲设施。通过物理环境的优化，为员工提供放松身心的场所，增强“家”的实体感知。

5.1.2 绘制职业发展地图，满足胜任与自主需求

针对员工普遍反映的“角色模糊”和“发展迷茫”，特别是访谈中员工A11所述“我在这里工作了好几年，但还是不清楚自己的职业发展路径是什么”的困惑，公司必须为员

工提供清晰的成长导航，满足其胜任与自主需求。

实施“双通道”职业生涯规划，打破单一的“行政晋升独木桥”，为技术型人才（如分拣专家、投递能手、理财精英）和管理型人才设计并行的“Y型”发展通道。制定并发布《J邮政岗位发展与能力地图》，清晰界定各岗位的任职资格、晋升标准以及横向流动的可能性。通过可视化的职业前景展示，增强员工对未来的掌控感，同时引导员工在能力提升过程中获得胜任感。全面推行“金牌导师制”与学习分享机制。为入职5年内的员工和新转岗员工配备一名经验丰富的“金牌导师”。参照市公司“新入职员工导师制”制度要求，导师不仅负责业务指导，更承担职业发展咨询和价值观引导的责任。制定《导师工作手册》，明确辅导目标和频次，并将导师工作计入其绩效考核与晋升加分项。常态化开展“读书分享会”、“学习分享会”，将“走出去带回来落下去提上来”学习精神落到实处，让学习成果被看见、被认可。建立“能上能下”的动态岗位调整机制。打破论资排辈的隐性壁垒，对于业绩突出、能力达标的年轻员工，敢于破格使用；对于长期绩效不佳、能力不匹配的管理人员，建立退出机制。通过岗位的动态调整，让员工感受到组织对能力的认可，强化其胜任感体验。

5.1.3 彰显组织身份，强化价值认同

构建分层分类的荣誉体系。参照市公司“星级评定”和“最给力员工”评选，建立J县邮政分公司“月度之星”、“季度标兵”、“年度功勋”三级荣誉体系。获奖员工不仅获得物质奖励，更在内部宣传栏、公众号进行风采展示，并优先获得疗休养、外出培训机会。正如社会认同理论所指出的，个体通过社会比较获得积极自尊，这种公开的荣誉认可能够有效强化员工的评价性认同。设立“即时激励”与“价值认可”平台。除年度评优外，设立“业务破冰奖”、“服务感动奖”、“创新金点子”等即时性奖励。通过晨夕会、工作群即时发放小红包、小奖品，对员工的微小成功和积极行为给予及时正向反馈。当员工能够从工作中获得“被需要”的认同，其对组织的心理依附自然会逐步增强。

5.2 人际关系层面：基于社会认同理论的群体融入策略

社会认同理论强调，个体通过社会交往与分类过程融入群体，并在高质量互动中强化“我们”的集体身份认同。本层面对策聚焦于通过制度化沟通和情感网络构建，强化员工的组织支持感知。

5.2.1 建立跨部门协作机制，形成“共担共赢”共识

针对横向协作失效破坏员工间共享身份感知的问题，特别是员工A7指出的“大家似乎都只对自己的直接上级负责，缺乏为最终结果共同负责的意识”，必须从制度层面打

破部门壁垒。推行“项目联合责任制”。针对需要多部门协同的重点工作，打破部门界限，成立跨职能项目团队。设定共同的团队 KPI，项目成果与所有参与成员的绩效强关联。依据社会认同理论，当不同部门的成员为了共同目标而协作时，会逐渐形成超越部门边界的“我们”意识，从而强化组织层面的身份认同。举办“流程穿越”体验活动。定期组织中后台管理人员（如人力、财务、综合办）深入一线（如揽投部、营业厅）进行“流程穿越”体验，亲身体会业务操作流程的痛点。同时，邀请一线业务骨干到管理部门进行短期交流。通过换位思考与沉浸式体验，增进相互理解，消除因不了解而产生的隔阂。

5.2.2 畅通纵向沟通渠道，提升组织支持感知

针对纵向沟通不畅削弱员工组织支持感的问题，特别是员工 A11 反映的“布置任务时目标不清晰，出了问题却要我们承担责任”这一权责不对等现象，必须构建全通道的沟通网络。深化“总经理信箱”与建言活动的闭环管理，不仅开通线上匿名建言信箱，更要建立“收信—处理—反馈—公示”的闭环流程。每季度评选建言活动“金点子”并给予奖励，让员工感受到“我的声音被听见、我的建议有价值”。依据社会交换理论，当员工感知到组织重视其贡献时，其回报组织的意愿也会随之增强。建立“管理者开放办公”制度。要求各级管理者每周设定固定时段为“开放办公时间”，员工无需预约即可就工作问题、个人困惑与管理者进行交流。通过降低沟通门槛，让员工感受到组织的可接近性与支持性。

同时，针对同事关系质量不高、情感连接薄弱的现状，特别是员工 A4 和 A9 反映的“大家平时都忙着自己的 KPI，很少有机会像朋友一样交流”、“除了工作交接，和同事几乎没有私交”等问题，需通过赋能非正式组织，在正式工作关系之外编织情感支持网络。由公司工会提供小额资金支持，鼓励员工自发组建各类兴趣小组，如健步走队、亲子俱乐部、读书会等，在轻松的氛围中建立工作之外的私人友谊。社会认同理论指出，个体在群体中的情感连接越丰富，其对群体的认同感越强。定期举办“家庭开放日”与“团队家访”活动。邀请员工家属走进企业，了解员工的工作环境；管理者适时对核心员工、困难员工进行家访，了解员工的家庭状况。通过将关怀延伸到家庭，强化员工与组织的情感纽带。创新非正式沟通场景，如“吐槽大会”、“食神争霸赛”等。创新活动形式，每季度组织一次轻松有趣的团队活动，让员工在欢声笑语中增进了解、释放压力。

5.3 团队层面：基于领导力理论的微观生态优化策略

团队是员工直接体验组织生活、感知组织支持的微观单元。针对团队层面问题——领导风格不当（员工 A8 反映的“领导太强势，总是不听我们的意见”、员工 A4 所述的“领导是‘老好人’型”）、团队目标不清晰（员工 A5 所述“很多时候都不知道我们团队的共同

目标是什么”)以及团队凝聚力不足(员工 A9、A12 反映的“各自为政”、“团队建设活动流于形式”),本层面对策聚焦于优化团队内部的互动模式与心理氛围。

5.3.1 树立团队目标,推动管理风格转型

从 J 县邮政分公司团队层面存在的问题及影响因素的分析结果可以看出,团队目标共识的缺失与领导风格的失当相互交织,共同构成了制约 J 县邮政分公司团队效能提升的关键瓶颈。目标共识的模糊使得领导的个人意志在团队管理中占据主导,而领导风格的单向性又进一步阻碍了目标共识的形成,形成恶性循环。要打破这一局面,需要从目标设定的科学性与领导方式的转变两方面入手:一方面,应建立员工参与的目标制定机制,结合不同部门、不同年龄段员工的实际需求与职业发展期望,制定清晰、可达成且具有激励性的团队目标,让员工明确个人工作与团队整体目标的关联。另一方面,领导需转变“自上而下”的单向管理模式,加强与员工的双向沟通,注重情感关怀与赋权,通过民主决策、透明管理等方式提升员工对领导行为的认可度,从而在团队内部构建起基于共同目标的信任与协作关系,逐步消除员工的疏离感,增强团队凝聚力与整体效能。而管理风格的转型,归根结底是管理者角色认知的转变。可通过开展“情境领导力”专项培训,组织全体中层管理者学习“从调度培训转变为教练帮扶”的管理理念。培训重点在于如何通过“五维分析”帮助支局发现问题,如何通过“三个比对”帮助员工找到市场空间,而非简单开会调度。依据领导力理论,有效的领导者应根据任务性质和成员成熟度灵活调整风格,在员工需要时给予指导,在员工胜任时给予赋权。建立“教练式辅导”的工作习惯。要求管理者在日常工作中减少“开会调度”,增加“一对一辅导”。对于业绩落后、能力不足的员工,不是简单批评问责,而是通过“讲政策、听诉求、解疑难、教方法”,帮助员工看到市场空间、增强发展信心。

5.3.2 增强团队凝聚力,强化“我们”的集体意识

针对团队凝聚力不强的问题,特别是员工 A7 反映的“目标设定不科学,要么过高导致大家绝望,要么过低缺乏挑战性”,必须让团队成员参与到目标制定过程中。推行“团队目标共识工作坊”。在年度、季度目标下达后,要求各支局、揽投部召开全员参与的“目标共识会”。管理者需解释目标背后的业务逻辑、市场依据,带领团队共同将大目标分解为个人可执行、可超越的小目标。自我决定理论指出,当个体参与目标设定、认同目标价值时,其内在动机会显著增强。强化团队目标的“可视化”管理。在支局、揽投部显著位置设置“目标进度看板”,实时更新团队及个人的关键指标完成情况。通过可视化的进度追踪,增强团队成员的紧迫感与集体荣誉感。

同时,需建立常态化的团队状态评估与干预机制。引入“团队凝聚力测评”工具。每

半年通过匿名问卷对团队的信任水平、沟通效率、互助意愿等进行测评，形成“团队健康度体检报告”。测评结果作为团队管理者改进工作的依据，而非惩罚手段。授权团队自主使用“团队文化建设基金”，由团队自主策划执行能增进感情的内部活动，如业务攻关、公益服务、团队拓展等。让团建活动真正服务于团队生态的改善，而非流于形式。

团队层面的对策形成了“领导者赋能+目标共建+氛围优化”的立体干预模式。通过推动管理者角色转型，重建团队的心理安全感；通过目标共建工作坊，增强成员对团队目标的拥有感；通过健康度体检与自主团建，持续优化团队的人际生态。三者共同作用，将团队从“工作组”改造为“共同体”，为员工组织认同提供坚实的微观基础。

5.4 组织层面：基于组织支持理论的系统建构策略

组织层面为员工的组织认同提供了宏大的社会背景与价值判断依据。社会认同理论认为，一个声誉卓著、身份清晰、文化鲜明的组织，能极大地满足成员的归属感与自尊心。针对组织层面问题——组织形象不佳（员工 A6、A10 反映的“外界评价不好”、“社会认可度低”）、人力资源管理不善（员工 A12、A4 反映的“晋升机会不公平”、“培训机会很少”）、组织制度固化（员工 A11、A7 反映的“规章制度太死板”、“创新成本太高”）以及组织文化缺失（员工 A1、A3 反映的“没有鲜明的文化氛围”、“说一套做一套”），本层面对策致力于系统性地提升组织的整体吸引力与凝聚力。

5.4.1 塑造提升组织形象，增强员工自豪感

针对组织形象不佳制约员工社会自尊获取的问题，公司必须主动融入“争创全国标杆县分公司”的战略蓝图，通过提升组织外部声誉来强化员工的内部认同。讲好“J 邮政故事”，塑造正面形象。主动与本地媒体合作，聚焦 J 邮政在服务乡村振兴、便民服务、防范电信网络诈骗等方面的贡献与创新策划系列报道。通过内外部新媒体渠道，积极投稿宣传 J 邮政的好人好事、创新实践。打造“员工形象代言人”计划，选拔培养优秀的一线员工，让他们以“邮政体验官”或“服务明星”的身份，通过短视频、社区活动等形式，讲述自己的邮政故事。让员工成为组织形象的塑造者和传播者，这本身就能极大增强其内在的自豪感与身份认同。强化“中国邮政”品牌认知。通培训学习让员工深刻理解中国邮政作为“国家队”在普遍服务、机要通信、乡村振兴中的独特价值。当员工认识到自己从事的工作具有超越商业的社会意义时，其职业尊严感会显著提升。

5.4.2 完善组织市场化制度，重塑程序公平感知

针对组织制度不善有损程序公平性的问题，特别是员工对晋升不公、培训缺失、制度僵化的普遍抱怨，必须按照“高标准市场化体系”的要求，重塑制度的公平性与灵活性。

改革晋升机制，破除“论资排辈”。建立以能力和业绩为导向的“任职资格体系”，明确各层级岗位的任职标准和晋升条件。推行公开竞聘制度，关键岗位出现空缺时，优先面向全公司发布信息，通过笔试、面试、能力展示等环节公开选拔。对于员工 A12 反映的“晋升机会不公平”问题，必须通过透明化的程序予以回应，让员工相信“凭能力、比贡献”不是一句空话。优化培训体系，满足员工成长需求。参照“分层分类、实战导向”的培训原则，建立覆盖全员的分岗位培训体系。针对员工 A4 反映的“培训内容理论化、与实际脱节”问题，增加实操演练、案例教学比重。建立“培训—通关—实战”的闭环，确保培训成果能够转化为工作绩效。建立“制度优化敏捷响应”机制。针对员工 A11、A7 反映的制度僵化问题，设立“制度优化直通车”线上通道，鼓励员工对繁琐、低效的制度流程提出改进建议。成立由业务骨干和管理者共同组成的“流程优化小组”，定期评审员工建议，并对采纳的建议给予奖励。让制度真正服务于业务和员工，而非成为束缚。

5.4.3 培育“家文化”体系，构建价值共识根基

针对组织文化缺失弱化组织独特吸引力的问题，必须全面落实“家文化”体系建设要求，让文化从墙上标语走向员工内心。

全员参与，提炼 J 邮政“家文化”公约。参照“激励·关爱·成长·荣耀”的递进逻辑，将文化“做实”，融入管理与日常。将提炼出的核心价值观转化为具体的行为指引，纳入绩效评估、晋升考察等环节。设立“文化践行奖”，专项奖励那些在日常工作中生动体现公司价值观的团队和个人。对于员工 A3 反映的“说一套做一套”问题，必须通过制度化的文化评估予以纠偏，确保言行一致。做实“幸福邮政”指标，提升员工获得感。将“员工薪酬稳步提升、劳动强度合理调控、休息休假有效保障”等幸福指标，转化为具体行动计划。坚决杜绝硬性摊派、过度督导、薪酬二次分配等侵害员工利益的行为。定期开展员工幸福指数调研，将调研结果作为衡量管理层工作成效的重要依据，让“幸福邮政”可量化、可追踪、可改进。

此外，通过提升组织外部形象与员工自豪感；通过完善市场化制度，重塑程序公平感知；通过培育“家文化”体系，构建价值共识。三者相辅相成：形象提升让员工“有面子”，制度优化让员工“服气”，文化培育让员工“同心”，共同构筑组织认同的坚实根基。

第6章 研究结论与展望

6.1 研究主要结论

本研究通过对J县邮政分公司员工组织认同的深入调查和分析，揭示了影响员工组织认同的多方面因素，并提出针对性改善对策。具体如下。

(1) 现状与问题：J县邮政分公司员工组织认同整体处于中等偏低水平，存在个体层面心理归属感缺失、负面情绪累积；人际关系层面横向协作失效、纵向沟通不畅；团队层面领导风格失当、凝聚力不足；组织层面形象模糊、制度文化涣散等核心问题，这些问题相互交织，制约了员工对组织的情感联结与价值认同。

(2) 影响因素：员工组织认同受个体、人际、团队、组织四个层面因素的协同影响。个体层面，心理依附薄弱与身份模糊导致归属感缺失；人际层面，协作与沟通机制缺陷削弱组织支持感；团队层面，目标共识缺失与凝聚力不足加剧员工疏离；组织层面，形象建设不足与制度文化缺失动摇认同根基。

(3) 对策建议：本文提出的多层面提升策略具有较强针对性与可行性。基于自我决定理论的个体心理需求满足策略可增强员工归属感与价值认同；基于社会认同理论的群体融入策略能改善人际协作与沟通；基于领导力理论的团队生态优化策略可提升团队凝聚力；基于组织支持理论的系统建构策略能强化组织形象与文化根基。

6.2 局限性与展望

不同文化背景下的组织认同可能存在差异，未来的研究可以探讨不同文化背景下的员工组织认同特点及其影响因素，为跨文化管理提供理论支持。本研究提出了提升员工组织认同的对策，但尚未对干预措施的效果进行评估。本研究存在样本范围局限于单一县域、未开展长期追踪研究等局限。

未来研究可进一步拓展至多区域比较分析。组织认同是一个动态变化的过程，未来的研究可以关注员工组织认同的动态变化过程，探讨其变化规律和影响因素，为组织提供更具针对性的管理策略。未来的研究可以通过实验设计或准实验设计，评估不同干预措施对员工组织认同的提升效果，为组织提供更具实证支持的管理方案。随着新技术的发展，如人工智能、大数据等，未来的研究可以探讨新技术在提升员工组织认同中的应用，如通过智能设备监测员工情绪、利用大数据分析员工行为等，为组织提供更高效、

精准的管理手段。并加强对具体干预措施成效的实证检验，以丰富转型期国有企业员工组织认同研究的理论体系，为同类企业的管理实践提供更具参考价值的指导。

参考文献

- [1]陈飞燕,董萍. 企业社会责任感知与员工绿色行为关系研究——以组织认同为中介[J]. 中国市场,2023(29):90-93.
- [2]胡国栋,王晓雨. 基于儒家缘分观的中国本土企业组织认同生成机制[J]. 管理学报,2023,20(4):473-482.
- [3]Lee D W C, Tan C K N, Tan K, et al. How community and organizational culture interact and affect senior clinical educator identity[J]. *Medical Teacher*, 2024, 46(4):564-572.
- [4]黄灿.高职院校专业群教师组织认同研究[D].云南师范大学,2024.
- [5]陈丹华.组织合法性对新创企业绩效的影响研究[D].内蒙古财经大学,2024.
- [6]王涛利,谢心怡,蒋凯.高校预聘制青年教师组织认同及其院校影响因素研究——基于两所研究型大学的质性比较分析[J].教育发展研究,2022,42(13):107-116.
- [7]Zhang W X, Zhu Q L, Yu R H, et al. Regulatory focus as a mediator in the relationship between nurses' organizational silence and professional identity[J]. *Journal of Advanced Nursing*, 2024, 80(9):3625-3636.
- [8]张秀娥,李梦莹. 外部压力与内部绿色组织认同对绿色创新的影响[J]. 管理科学,2023,36(1):34-45.
- [9]王永伟,吴湘繁,叶锦华,等. CEO变革型领导行为、组织认同与组织惯例更新:集体主义倾向的调节效应[J]. 管理评论,2023,35(1):209-221.
- [10]Wallace L E, Reeves S L, Spencer S J. Celebrating organizational history triggers social identity threat among Black Americans[J]. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 2024, 121(16):e2313878121.
- [11]代瑜平. 组织信任对员工创新行为的影响——基于社会交换和社会认同理论[J]. 中国人事科学,2023(6):70-80.
- [12]李正东,李文玉,李家成. 职场韧性对组织认同的影响机制研究——基于CGSS2015的实证分析[J]. 中国人事科学,2023(5):58-72.
- [13]Zafar H, Ho J A, Cheah J H, et al. Catalyzing voluntary pro-environmental behavior in the textile industry: Environmentally specific servant leadership, psychological empowerment and organizational identity[J]. *Journal of Cleaner Production*, 2022, 378(Dec.10):1-10.
- [14]吴雅桃.初中教师组织认同现状及影响因素研究[D].云南师范大学,2024.
- [15]黄叶.劳务派遣员工的组织认同及影响因素研究[D].湖南农业大学,2023.
- [16]Zhang W X, Zhu Q L, Yu R H, et al. Regulatory focus as a mediator in the relationship between nurses' organizational silence and professional identity[J]. *Journal of Advanced Nursing*, 2024, 80(9):3625-3636.

- [17]陈聪芸,赵波,刘鑫泐. 远程工作中员工组织认同与工作绩效的关系研究[J]. 科学与管理,2023,43(1):77-84.
- [18]梁萌. 从多元到整合:我国家政工职业身份公众认同建构的组织化实践[J]. 中国农业大学学报(社会科学版),2023,40(5):145-164.
- [19]于婷,张正堂,张仪珊. 组织创新重视度对员工创造力的影响[J]. 河海大学学报(哲学社会科学版),2023,25(1):132-141.
- [20]迟冬梅,段升森,张玉明. 和谐的力量:劳动关系氛围对组织韧性的影响[J]. 外国经济与管理,2023,45(1):88-103.
- [21]Wakabayashi T. A theory of management control packages and organizational identity[J]. Journal of Management Control, 2024, 34(4):463-488.
- [22]Knorr K, Hein-Pensel F. Since Albert and Whetten: the dissemination of Albert and Whetten's conceptualization of organizational identity[J]. Management Review Quarterly, 2022, 74(2):597-625.
- [23]张晨曦.数字企业员工的组织认同及其影响因素研究[D].江西财经大学,2023.
- [24]王远月.嵌入视角下劳务派遣员工组织认同与离职倾向的关系研究[D].山西大学,2023.
- [25]Liu W, Qi Y. How does corporate organizational identity, environmental project complexity and environmental project effort matter for project success?[J]. Environmental Science and Pollution Research, 2023, 30(53):113622-113635.
- [26]赵丽裴,叶敏,潘速欣. 规范化培训护士组织认同对成就动机的影响[J]. 继续医学教育,2023,37(9):101-104.
- [27]曲正伟. 职业认同、组织认同对幼儿教师离职倾向的影响研究——基于三省份1248位教师的数据[J]. 教师发展研究,2023,7(1):35-46.
- [28]Shin E J, Kwon K H. The structural relationship between job satisfaction and organizational commitment of beauty industry employees[J]. Journal of Cosmetic Dermatology, 2023, 22(3):980-1000.
- [29]Akmal A, Podgorodnichenko N, Greatbanks R, et al. Does organizational readiness matter in lean thinking practices? An agency perspective[J]. International Journal of Operations & Production Management, 2022, 42(11):1760-1792.
- [30]吴桐.中小学体育教师职业认同、组织认同与工作满意度的关系研究[D].南京体育学院,2023.
- [31]宋雨晓.乡镇小学教师组织认同现状及影响因素研究[D].吉林外国语大学,2023.
- [32]Latimer A L, Otis M D, Mudd-Martin G, et al. Moral distress during COVID-19: The importance of perceived organizational support for hospital nurses[J]. Journal of Health Psychology, 2023, 28(3):279-292.

[33]Boyd N M, Larson S. Organizational cultures that support community: Does the competing values framework help us understand experiences of community at work?[J]. *Journal of Community Psychology*, 2023, 51(4):1695-1715.

[34]瞿泽雅.基于扎根理论的基层税务干部组织认同影响因素研究[D].兰州大学,2023.

[35]魏钧,陈中原,张勉.组织认同的基础理论、测量及相关变量[J]. *心理科学进展*, 2007,15(6):948-955. DOI:10.3969/j.issn.1671-3710.2007.06.012.

[36]孙文娜.组织认同研究[J].*时代经贸*, 2011,1(027):17-18.

[37]朱明,苏晗.图书馆仪式活动如何影响馆员组织认同[J]. *图书情报工作*, 2023,67(23):28-37.

[38]王钰彪,李宝敏.个人-组织匹配视角下乡村教师工作满意度影响因素研究[J]. *基础教育*, 2023,20(2):16-27.

[39]Schrank B R, Fuller J A, Gallagher C M, et al. Institution-Wide Retreats Foster Organizational Learning and Action at a Comprehensive Cancer Center[J]. *Journal of Cancer Education: The Official Journal of the American Association for Cancer Education*, 2024, 39(4):368-373.

[40]刘鑫泱.远程工作中员工组织认同与工作绩效的关系研究[D].南京邮电大学,2022.

[41]周亚琴.企业社会责任对员工组织公民行为的影响[D].西南财经大学,2022.

[42]Lyman B, Ethington K M. Developmental stages associated with organizational learning in hospitals: An instrument development study[J]. *Journal of Advanced Nursing*, 2022, 78(11):3662-3672.

[43]刘德鹏,李珏兴,梁品,等.组织政治环境如何影响领导者公正准则遵从?[J]. *心理学报*, 2023,55(3):496-509.

[44]孙钰,曹冰林.苏州市产科医务人员职业认同感现状及与工作压力源、组织承诺的关系分析[J]. *职业与健康*, 2023,39(6):794-797.

[45]宋丹,何云峰,张青青.异质型合并高校组织认同生成路径研究[J]. *高教论坛*, 2023(4):78-82.

[46]马佳,李卫红.公立三甲医院编制外员工身份认同、组织归属感与工作幸福感相关研究[J]. *中国医院*, 2023,27(1):75-78.

[47]温瑶,李翠妮,王正斌,等.创业企业身份特征、组织场域对创业融资的影响[J]. *科技进步与对策*, 2023,40(16):62-71.

[48]Abu Salim T, El Barachi M, Mohamed A A D, et al. The mediator and moderator roles of perceived cost on the relationship between organizational readiness and the intention to adopt blockchain technology[J]. *Technology in Society*, 2022, 71(Nov.):1-15.

[49]李明蔚,毛亚庆,张森.教师情绪智力、信任氛围对组织承诺的影响[J]. *基础教育*, 2023,20(2):28-36,77.

- [50]彭小宝,李梦莹. 认同违背和控制感威胁:行政组织内部关系冲突及其修复[J]. 江淮论坛,2023(6):131-137.
- [51]朱永跃,马苗慧. 特质正念对制造业员工主动创新行为的影响——职业认同与工作旺盛感的中介效应[J]. 科技进步与对策,2023,40(17):150-160.
- [52]陈江贇,孙凤敏,柯婧秋. 高职院校中企业引进教师的适应性:内涵、问题表征与对策——基于组织认同理论的视角[J]. 职业技术教育,2022,43(7):47-52.
- [53]Dinger M, Thatcher J B, Grover V, et al. Workgroup Embeddedness and Professionalism among IT Professionals: Impacts on Work-Life Conflict and Organizational Citizenship[J]. Journal of the Association of Information Systems, 2022, 23(5):1295-1332.
- [54]Colquitt B M. Organizational Conservation and Flexibility in the Evolution of Birdsong and Avian Motor Control[J]. Brain, Behavior and Evolution, 2022, 97(5):255-264.
- [55]唐宝全. 加强社会组织党员组织认同面临的问题及对策[J]. 理论视野,2018(11):62-67.
- [56]李开龙,王斌,王磊. 后改制时代出版企业员工组织认同的困境与对策[J]. 科技与出版,2021(11):133-139.
- [57]高顺成,李丹丹,郭磊. 组织认同与高校教师创新行为关系研究[J]. 宁波职业技术学院学报,2019,23(4):40-48.
- [58]Rezk S S, Gamal S. Towards viability of academic departments: the power of organizational cybernetics[J]. Kybernetes: The International Journal of Systems & Cybernetics, 2022, 51(2):523-534.

附录

员工组织认同及组织认同文化特征情况调查问卷

尊敬的同事：

您好！本问卷旨在了解您对组织的认同感及相关影响因素。问卷采用匿名形式，数据仅用于学术研究，请根据实际情况放心填写。感谢您的支持！

第一部分：基本信息

请选择符合您情况的选项（在对应□内打“√”）：

1、性别

男

女

2、年龄

≥35岁

<35岁

3、婚姻状况

已婚

未婚

离异

4、教育背景

本科及以下

本科以上

5、工作年限

≥10年

<10年

6、工作部门

管理部门

业务部门

生产运营部门

其他辅助部门

7、目前职位

一般员工

基层领导

中层领导

高层领导

第二部分：组织认同感调查

请根据您的实际感受，对以下陈述的同意程度进行评分（1=完全不同意，5=完全同意）

8、我的个人工作目标和公司的整体工作目标是可以得到协调的。

(1) 完全不同意 (2) 比较不同意 (3) 一般 (4) 比较同意 (5) 完全同意

9、现在的工作报酬满足生存需求。

(1) 完全不同意 (2) 比较不同意 (3) 一般 (4) 比较同意 (5) 完全同意

10、我愿意在这里贡献我所有的心血。

(1) 完全不同意 (2) 比较不同意 (3) 一般 (4) 比较同意 (5) 完全同意

11、对于公司的发展前途，我比较关心。

(1) 完全不同意 (2) 比较不同意 (3) 一般 (4) 比较同意 (5) 完全同意

12、在这里工作我不需要操心未来没有发生的事情。

(1) 完全不同意 (2) 比较不同意 (3) 一般 (4) 比较同意 (5) 完全同意

13、虽然工资待遇不高，但是我仍然愿意在这里继续工作。

(1) 完全不同意 (2) 比较不同意 (3) 一般 (4) 比较同意 (5) 完全同意

14、在这里工作我感到十分的愉悦。

(1) 完全不同意 (2) 比较不同意 (3) 一般 (4) 比较同意 (5) 完全同意

15、我的个人价值观和公司价值观是一致的。

(1) 完全不同意 (2) 比较不同意 (3) 一般 (4) 比较同意 (5) 完全同意

16、作为公司的一员，我完全服从公司的安排。

(1) 完全不同意 (2) 比较不同意 (3) 一般 (4) 比较同意 (5) 完全同意

17、我发现我自己的个人利益和公司的整体利益是很容易得到协调的。

(1) 完全不同意 (2) 比较不同意 (3) 一般 (4) 比较同意 (5) 完全同意

18、我愿意在这个公司继续工作。

(1) 完全不同意 (2) 比较不同意 (3) 一般 (4) 比较同意 (5) 完全同意

19、我觉得公司给予了我足够的关心。

(1) 完全不同意 (2) 比较不同意 (3) 一般 (4) 比较同意 (5) 完全同意

20、我觉得我现在的岗位就特别的适合我。

(1) 完全不同意 (2) 比较不同意 (3) 一般 (4) 比较同意 (5) 完全同意

问卷结束

再次感谢您的参与！您的意见对我们非常重要。

访谈提纲

参加者访谈表（J县邮政分公司专题）

工作部门：_____

受访人：_____ 性别：男 女

访谈时间：_____ 目前职位：_____

访谈地点：_____ 工作年限：_____

婚姻状况：_____ 教育背景：_____

问题提纲与访谈记录

1. 心理依附感与组织认同

问题：您在J县邮政分公司工作时，是否感觉缺乏心理上的依附感？您认为这种缺失对您的组织认同感有何影响？

记录：_____

2. 工作情绪体验

问题：在日常工作中，您的情绪体验如何？是否有过不佳的情绪经历？这些经历是否影响了您对组织的认同？

记录：_____

3. 员工协作效率

问题：您觉得员工之间的协作效率如何？是否存在协作低下的问题？这对您的组织认同感有何影响？

记录：_____

4. 同事沟通情况

问题：您与同事之间的交流与沟通是否顺畅？缺乏有效沟通是否让您感到困扰，并影响了组织认同？

记录：_____

5. 组织形象感知

问题：您认为J县邮政分公司的组织形象如何？组织形象不佳是否影响了您的认同感？

记录： _____

6. 角色清晰度

问题：您是否清楚自己在组织中的身份和角色？组织身份的模糊是否让您感到困惑，并影响了认同感？

记录： _____

7. 人力资源管理

问题：您对公司人力资源管理方面的表现满意吗？人力资源管理不善是否影响了您的组织认同和归属感？

记录： _____

8. 组织制度灵活性

问题：您认为公司的组织制度是否过于僵化？制度的固化是否限制了您的工作积极性和创新力，进而影响认同感？

记录： _____

9. 组织文化感知

问题：您感受到公司有明显的组织文化吗？组织文化的缺失是否让您觉得公司缺乏凝聚力和向心力？

记录： _____

10. 团队氛围与目标

问题：您认为所在团队的氛围如何？团队氛围不融洽是否影响了您的合作意愿和组织认同？团队目标是否清晰？沟通是否畅通？领导风格如何？凝聚力是否足够？这些因素如何影响您的认同？

记录： _____

备注！

本访谈为匿名形式，内容仅用于改进组织管理，请放心如实反馈。若需补充具体案例或细节，可在记录栏额外标注。

访谈员签字： _____

日期： _____

致谢

首先，我要特别感谢我的导师石冠峰教授，在我研究生的学习生涯中，无论是在理论还是实践方面，他都给予了我巨大的帮助与鼓励。感谢他耐心地指导，使我能够顺利完成研究生学业。同时，石冠峰教授认真负责的工作态度、严谨的治学精神和卓越的学术水平，一直是我学习的榜样。在他的激励下，我将在未来的生活和工作中持续学习，努力成为更好的自己。

此外，我要向我的同学、朋友和家人们表达我最深的感激之情。没有你们的支持与鼓励，我难以完成这段充满挑战的学业旅程。正是你们的不懈支持和鼓励，让我在追求梦想的道路上不断前行。

我还要感谢我的同事和领导。在整个学习和论文撰写的过程中，他们给予了我极大的支持，特别是在论文撰写中帮助我深入理解业务相关知识及业务特点。

最后，我要向评审论文的老师表达我最诚挚的感谢！

作者简介

谢彭彭，男性，生于1991年2月，籍贯山东。2014年参加工作，在中国邮政集团有限公司J县分公司任职，从基层员工岗位到县分公司总经理岗位。2023年7月起在石河子大学工商管理专业学习。

**石河子大学硕士研究生学位论文
导师评阅表**

研究生姓名	谢彭彭	学制	三年
专业	工商管理	研究方向	组织与战略管理

学术评语:

该生的硕士学位论文《J县邮政分公司组织认同提升策略研究》，选题紧密结合J县邮政企业的实际发展需求，聚焦公司员工组织认同现状及其提升路径，具有重要的理论与实践意义。

该文以J县邮政分公司为研究对象，采用问卷调查与质性访谈相结合的混合研究方法，系统考察了员工组织认同的现状特征与形成机制。深入剖析影响J县邮政分公司员工组织认同的主要影响因素，从个体、人际关系、团队、组织四个维度构建了系统性的提升对策。

论文结构合理、层次分明，数据资料翔实，分析论证充分，研究结论对于实际工作的开展有一定的应用参考价值，对于J县邮政企业管理具有直接的指导意义，也为同类企业的管理实践提供更具参考价值的指导。

该生在论文撰写过程中态度认真，能独立完成文献梳理、数据收集与分析工作，展现了良好的专业素养与解决实际问题的能力，论文达到了硕士学位论文水平。

指导教师签字:



2006年5月20日

