

DOI: 10.53104/dyglit.2025.01.01.003

字節跳動反內卷企業文化建設與員工心理安全感關聯機制的案例研究

梅思遠¹

1. 東北財經大學，遼寧省 大連市 116025

摘要：“內卷”作為近年來中國職場語境中的高頻關鍵字，不僅體現了組織內部高度競爭與效率導向的制度傾向，也深刻揭示了員工在長期壓力之下的心理負荷與表達壓抑。在“數位平臺型企業”治理結構日益複雜的背景下，組織文化的“去內卷化”嘗試成為影響員工工作體驗與心理安全的重要變數。本文以字節跳動公司為典型研究物件，採用單案例深描法，結合半結構式訪談、HR 政策文本與員工匿名陳述等多源材料，系統分析其“反內卷”企業文化建構過程中與員工心理安全感之間的動態互動機制。

研究發現，字節跳動通過推行“去 KPI 化”“非績效回饋”“反加班宣導”“心理健康支持”等文化改革舉措，在溝通機制包容性、錯誤容忍氛圍與個體表達空間等方面產生了一定積極影響，為部分員工營造了較高心理安全環境。然而，這些成效並不具有普遍性，仍受到組織結構、資源配置與管理行為等多重約束。具體而言，績效考核體系雖然形式上改革，但“變形存在”的強壓邏輯仍舊主導多數團隊運作；晉升資源結構性稀缺與透明度不足，導致員工在期望與現實間產生認知錯位；中層管理者行為缺乏一致性、制度執行表面化與文化傳播“符號化”現象普遍存在，進一步削弱了員工的組織信任與文化認同。

在理論層面，本文提出“組織文化信號—員工主觀解讀—心理安全感形成”的三階段影響路徑，厘清了制度文本、管理行為與員工心理感知之間的因果鏈條；在實證層面，通過具體文化機制與管理場景的拆解，揭示了文化改革成功與失敗的動態條件。研究建議，企業在推動文化轉型過程中，應關注管理者行為一致性建設，完善回饋回應機制，精細化績效評價策略，並警惕“反內卷”淪為組織自我標榜的符號風險，真正實現員工身心體驗的系統改善。

關鍵字：企業文化；反內卷；心理安全感；組織信任；績效機制；制度落實；平臺企業；字節跳動；員工表達；組織行為學

A Case Study on the Relationship Mechanism Between ByteDance's Anti-'Involution' Corporate Culture Construction and Employees' Psychological Safety

MEI Si-yuan¹

1. Dongbei University of Finance and Economics, Dalian 116025, P.R.China

Correspondence to: MEI Si-yuan; Email: mmsiyuan2022@163.com

Abstract: “Involution” has emerged as a high-frequency term in contemporary Chinese workplace discourse, reflecting the organizational inclination toward excessive internal competition, performance-driven regimes, and the psychological burden borne by employees. Against the backdrop of increasingly complex governance structures in digital platform enterprises, organizational attempts at “de-involution” have become crucial factors shaping employees’ work experiences and psychological safety. This study adopts a single-case qualitative methodology, using ByteDance as a representative case. Drawing on semi-structured interviews, HR policy documents, and anonymous employee narratives, it systematically investigates the interaction mechanism between the company’s anti-involution culture

通信作者：mmsiyuan2022@163.com

construction and employees' psychological safety.

The findings indicate that ByteDance has introduced cultural reform initiatives such as KPI removal, non-performance-based feedback, anti-overtime advocacy, and mental health support, which have positively contributed to inclusive communication, error tolerance, and expressive space within certain teams. However, these effects are not uniformly distributed. Structural constraints, resource scarcity, and inconsistent management behavior limit the comprehensive enhancement of psychological safety. Specifically, although formal reforms have been made to performance evaluation systems, implicit high-pressure expectations persist. The limited and opaque promotion paths, inconsistent actions of middle managers, superficial policy implementation, and the symbolic use of anti-involution slogans all contribute to employee distrust and cultural dissonance.

Theoretically, this paper proposes a three-stage influence model: organizational culture signals → employees' subjective interpretation → formation of psychological safety. It elucidates the causal chain among institutional discourse, managerial behavior, and individual psychological perception. Empirically, it deconstructs cultural mechanisms and managerial practices to identify the dynamic conditions that enable or hinder successful culture reform. The study recommends that organizations focus on enhancing managerial behavioral consistency, establishing genuine feedback channels, adopting differentiated performance appraisal strategies, and avoiding the symbolicization of de-involution. Only through such systemic and authentic practices can employee psychological wellbeing be genuinely improved.

Key words: organizational culture; de-involution; psychological safety; organizational trust; performance systems; policy implementation; platform enterprise; ByteDance; employee expression; organizational behavior

引言

近年來，“內卷”已成為中國職場討論的高頻詞。它通常描述一種高度競爭、資源零和、效率低下的狀態，員工在此環境中被動投入超額努力，以維持職場位置，卻難以獲得相應回報。在互聯網企業中，尤其以高績效導向、工作強度大、加班常態化等組織生態最具代表性，“拼搏文化”“狼性激勵”成為諸多公司默認的價值座標。這種文化雖在短期內激發效率，卻逐漸引發員工身心疲憊、組織信任下降、離職率上升等問題。

在這一背景下，字節跳動作為中國頭部數位平臺企業，於近年內部推動“反內卷”文化建設，嘗試調整原有績效驅動機制，宣導心理安全、弱化排名、強調目標清晰與效率協作。其改革措施包括取消全員強制 KPI 排名、限制加班文化傳播、增設內部心理關懷管道等，試圖重建員工對組織的信任與歸屬感。這一舉措在互聯網圈內引發廣泛討論：企業是否真的有能力打破系統性內卷？員工的心理安全是否因此得到真實改善？文化口號之外，實際運行邏輯如何？

本文以字節跳動“反內卷”文化實踐為案例切入點，關注其組織文化改革與員工心理安全感之間的關聯機制。通過對字節跳動員工訪談、政策檔及文化材料的深入分析，本文將探討如下問題：企業文化中

傳遞的反內卷信號，如何被員工接收與解讀？這種文化變革是否真正構成員工心理安全感的資源？其中有哪些制度張力與行為矛盾？這一研究不僅回應了當前平臺組織面臨的治理挑戰，也試圖為“去內卷化”文化構建提供實證基礎與理論補充。

在方法上，本文採用單案例研究法，結合質性訪談與內容分析，力圖從一線經驗出發，重構文化-心理機制的作用鏈條，揭示數位企業組織文化演化對員工主觀體驗的深層影響。

1 理論基礎與研究綜述

1.1 心理安全感的組織行為學內涵

“心理安全感”由哈佛商學院教授 Amy Edmondson 于 1999 年提出，定義為員工在團隊或組織中所感知的一種共用信任氛圍，在該氛圍下，個體可以無懼懲罰地表達意見、承認錯誤或提出問題^[1]。她通過在多個醫院團隊的實證研究發現，心理安全並非源於個體性格差異，而是由組織情境中可感知的互動模式所建構。自此，該概念逐漸成為組織行為學研究中的核心變數之一，並被廣泛用於解釋員工學習行為、協作績效、創新意願以及組織變革過程中的風險表達等關鍵議題。

在組織行為學的框架下，心理安全感被視為員工感知組織環境友好性的重要仲介變數，其高低直接影

響員工是否“敢於做自己”與“敢於對抗錯誤”。當員工處於心理安全水準較高的情境中，他們更可能產生“聲音行為”，即主動表達建議、回饋問題或提出異議，從而激發團隊學習、促進流程改進與增強組織適應性。相反，當心理安全感缺失時，員工傾向於選擇“保持沉默”以規避風險，造成資訊流失、衝突積壓與創新動力抑制。

近年來，隨著 VUCA 環境（易變性、不確定性、複雜性、模糊性）加劇，心理安全感成為現代企業治理的新焦點。尤其在以高速反覆運算、績效壓強為特徵的互聯網行業中，員工心理負荷持續升高。已有研究表明，心理安全感的缺失與員工的情緒耗竭、角色模糊、工作逃避高度相關，甚至可能誘發“職場創傷”與組織冷感^[2]。在此背景下，心理安全不僅被視為員工福祉的基礎，也被企業高管視為維持人才穩定與創新活力的戰略資源。

制度層面上，構建心理安全感需要從領導風格、組織文化、績效機制等多個維度入手。研究發現，包容型領導、對失敗的非懲罰性態度、團隊間公開透明的溝通方式、以及管理者行為的一致性，均是提升心理安全感的關鍵條件^[3]。此外，組織在招聘、培訓、評價與激勵環節中對“心理信任”的制度化支持，是維持心理安全的制度土壤。

在中國數字平臺企業的具體語境中，心理安全感的生成機制更為複雜。一方面，長期“996 工作制”所帶來的高工時與低可控性，加重了員工的情緒負荷；另一方面，組織內部評價機制缺乏透明性，晉升路徑呈現高競爭、弱規則的特徵，導致員工在表達、回饋甚至提出合理異議時常陷於“表達風險”與“沉默成本”的雙重困境。此外，由於上下級之間等級文化深植，“管理者決策不可質疑”仍是多數平臺公司普遍存在的隱性規則，進一步抑制了員工在日常工作中的心理安全感建構。

因此，心理安全感在此語境下不僅是員工情緒安穩的結果變數，更是衡量企業文化是否真正“去內卷化”的核心過程指標。它既體現了組織對員工主觀體驗的關注，也反映了制度設計與管理風格是否真正轉向“人本導向”。特別是在以字節跳動為代表的數位組織中，文化改革是否真正緩解了員工表達焦慮與角色緊張，能否有效促發員工參與與組織忠誠，心理安全感無疑是一個不可或缺的分析視角。

綜上，心理安全感不僅是連接個體與組織之間互動品質的情感橋樑，也是一種能夠反映組織制度成熟度與文化親和度的隱性績效指標。在本文關於字節跳動“反內卷”文化建設的研究中，心理安全感被視為

企業文化落地效果的重要感知支點，具有理論解釋力與實證分析的雙重價值。

1.2 企業文化與員工心理狀態的交互關係

企業文化是組織在長期運行過程中逐漸沉澱下來的共同信念、價值觀、行為規範和工作準則，構成了員工行為選擇、互動方式及心理預期的深層背景結構。它不僅塑造著組織的外在形象與內部治理模式，也深刻影響著員工的情緒體驗、價值認同和歸屬感。Denison（1996）指出，企業文化通過構建組織的氛圍感知與期望結構，發揮著對員工行為決策的基礎性調節作用，是解釋員工是否“願意留下”“敢於表達”“能夠承擔”的關鍵情境變數^[4]。

從組織心理學視角看，企業文化對員工心理狀態的影響路徑主要體現在以下三個方面：

首先是文化信號與安全感的耦合關係。當組織文化中強調包容性溝通、創新鼓勵、對錯誤持非懲罰性態度等價值導向時，員工更可能感知到安全、信任和尊重的氛圍，這種“心理安全感”將增強其表達動機、學習投入與合作意願。相反，如果文化傳遞的是強控制、高績效、零容忍的資訊信號，員工往往會處於高警覺狀態，形成自我審查、防禦機制與“消極順從”的心理取向，阻礙組織內部真實意見的流動與健康互動的建立。

其次，企業文化會嵌入員工的情緒勞動與認知評價機制中。以“奮鬥文化”“加班文化”為例，這些價值標籤雖能激發短期績效衝動，但卻常常以犧牲員工的情緒資源與健康成本為代價。當文化環境將“拼搏”與“忠誠”高度綁定，員工即使內心不認同，也常出於壓力而選擇“表演式投入”，由此產生認知失調、價值扭曲與情緒枯竭等心理困境。此外，這種“強感召-弱支援”的文化結構，還會導致員工對組織公平性的評價下調，進一步加劇信任感流失。

第三，文化最終將通過組織制度的執行與管理者行為回饋至員工體驗層面。如果企業在口號上主張“人本”“反內卷”，但制度仍執行高壓績效考核、強 KPI 淘汰制，員工則容易產生文化“表裡不一”的認知錯位。這種制度與文化脫節現象不僅削弱了員工對組織話語的信任，也可能引發“組織脫嵌”行為，即員工心理上切斷與組織的情感紐帶，進而表現為主動退出、沉默不語、逃避合作等行為後果。

在數位平臺企業如字節跳動所處的語境中，文化與心理狀態的互動尤為複雜。一方面，平臺型企業在擴張週期中高度依賴結構化考核、量化目標與快速回饋，這種技術-績效耦合的文化邏輯天然構建出“狼性”傾向；另一方面，隨著人才紅利消退與輿論監督

增強，企業又被迫通過“反內卷”“心理關懷”等機制尋求形象與內部治理的平衡。但這種轉型若無法通過制度變革與管理者行為一致性真正落地，就可能淪為“符號化文化”，加劇員工的心理落差與組織幻滅感。

因此，在本研究中，我們不僅將企業文化視為組織治理的價值體系，更把它作為影響員工心理安全感的情境變數與感知觸發器。通過探討字節跳動反內卷文化建設的實際運行邏輯與員工主觀體驗，我們意在揭示文化從“理念建構”走向“行為實感”之間的張力機制，為理解數位企業組織變革中的心理效應提供紮實分析路徑與實踐啟示。

1.3 “內卷”現象的組織化演變及國內研究趨勢

“內卷”作為近年來中國社會與職場文化中的高頻關鍵字，原初源於人類學與經濟社會學領域，指代內部競爭強化卻不帶來實質發展。進入職場語境後，內卷被廣泛用來描述一種“耗竭式競爭”：即員工被迫在有限資源和規則僵化的組織環境中持續投入更多努力，卻難以獲得預期回報。在數字平臺企業中，這一現象表現尤為明顯，具體包括長時間工作負荷、無意義加班、職級晉升難度大、內部推薦制度固化、績效淘汰機制常態化等。這些機制不再是文化表層現象，而逐漸被制度化、組織化，深嵌於公司治理與考核邏輯中。

從組織行為學角度觀察，內卷實質上反映了企業制度、文化導向與員工心理預期之間的系統性失衡。一方面，企業強調績效與效率，追求短期 KPI 最大化，員工在缺乏結構性晉升通道與績效回饋正向激勵的情況下，被動進入“過度投入—有限回報—焦慮累積”的惡性循環；另一方面，管理制度並未有效調節這種張力，反而通過不透明的晉升邏輯、“末位元淘汰”、加班文化等手段加劇了員工的心理負荷。

實證研究亦指出，績效壓力與制度剛性是激化職場內卷感的重要因素。例如，復旦大學管理學院一項基於數字平臺企業員工的調查顯示，78%的受訪者認為績效考核缺乏彈性且過於頻繁，61%的人表示其主要焦慮來源於晉升機制的非公開與非線性；這一研究進一步指出，內卷感顯著正向預測員工的情緒耗竭水準和組織冷感傾向。

此外，《心理研究》等期刊對職場內卷現象進行了初步類型學劃分，指出“效率型內卷”表現為不斷壓縮完成任務所需時間，“秩序型內卷”體現為盲目服從等級與流程，“耗竭型內卷”則是指員工在長期無回饋、無成就感狀態中陷入心理疲憊^[5]。這些類型不僅揭示了內卷的表現維度，也從員工主觀視角出

發，建立起內卷與心理健康之間的高度相關性。

然而，儘管“內卷”相關研究在心理學、組織學與社會學中不斷擴展，對於“反內卷”機制構建的系統研究仍顯不足。許多企業雖然意識到內卷問題的組織成因，嘗試通過考核制度優化、心理關懷計畫、宣導“反加班”等策略修正文化邏輯，但相關研究多停留在經驗描述層面，缺乏機制性、過程性的理論建構與實證分析。

因此，本文以字節跳動為研究物件，結合其在“反內卷”話語下的制度改革、文化表達與員工心理反應三個維度展開分析，試圖探討企業如何通過文化治理調節制度壓力，並建構心理安全感的實現路徑。該研究不僅回應了當前“去內卷化”管理探索的實踐需求，也為企業如何在績效驅動與員工福祉之間尋求平衡提供理論解釋框架。

2 研究設計與方法

2.1 案例研究方法概述

本研究採用單一案例研究法，選擇字節跳動這一具有高度代表性的數位平臺企業為研究物件，旨在深入剖析其“反內卷”文化轉型過程中制度變革、管理實踐與員工心理安全感之間的動態交互機制。該方法適用於研究背景複雜、變數互動頻繁、現象無法脫離情境獨立分析的組織問題，強調通過對特定“嵌入性實踐”的深描與解釋，揭示背後的組織行為邏輯與文化建構路徑。

在方法論層面，案例研究不同於實證量化研究對變數間相關關係的靜態測量，它側重於從過程視角出發，通過“厚描”理解現象的內在機制與外在語境。Yin (2014) 指出，案例研究尤其適用於處理“如何”與“為什麼”類型的問題，而非單一的“是否存在”判斷，其邏輯關注因果路徑的形成過程與背景條件之間的關係^[6]。在本研究中，我們所聚焦的問題——字節跳動如何構建其“反內卷”文化，這一文化如何影響員工的心理安全感，管理制度如何通過行為兌現轉化為組織信號等，均屬於案例研究所擅長解析的範疇。

Eisenhardt (1989) 進一步強調案例研究不僅是一種經驗性探索工具，更是構建理論的過程機制。她提出研究應在資料分析與理論演繹之間不斷往返，通過對關鍵事件、角色行為、制度演進等元素的抽象提煉，形成具備概括性與解釋力的理論結構。本研究據此將採用“理論敏感性”策略，即在不設定先驗框架的前提下，通過開放式編碼、主題聚類與因果鏈路重構，逐步構建出“組織文化—員工認知—心理安全”

三階段作用機制，並檢驗其中制度一致性、文化兌現與員工行為之間的內在張力。

字節跳動之所以被選為單案例物件，源於其典型性與極端性並存。一方面，該公司曾以績效驅動、效率崇拜、加班文化等“強壓性”管理聞名，被稱為“內卷重災區”；另一方面，近年來企業自上而下推動文化改革，推出“去 KPI 化”“非排名制管理”“反加班宣導”“員工心理援助”等舉措，形成鮮明的“轉型試驗場”特徵。正因如此，其文化治理實踐極具觀察價值，為理解“去內卷化”路徑下企業與員工之間的心理構建關係提供了真實情境。

此外，本研究嚴格遵循案例研究的基本技術規範，包括多資料來源整合、邏輯鏈條重建與信效度控制。在資料收集方面，本文綜合採用公司官網政策、媒體採訪、組織公開信、員工匿名陳述、企業文化手冊、招聘文本、員工社交平臺發言（如脈脈、知乎等）等多個維度，確保資料的真實性與多樣性。在分析層面，結合編碼法、主題分析法與因果機制識別，對組織文化表徵、管理行為一致性與員工感知路徑進行系統梳理。在信效度保障方面，通過時間三角、資料三角、研究者雙重交叉檢驗等方式降低研究偏差與主觀誤判，增強結論的穩健性。

綜上所述，單案例研究不僅為理解組織文化變遷與心理機制之間的互動提供了深描視角，也有助於在實踐場域中生成具有一般解釋力的理論模型。通過對字節跳動“反內卷”路徑的追蹤與還原，本文試圖提出一種兼顧結構分析與個體感知的文化治理研究框架，為數位平臺組織在後績效時代的制度調整與人本戰略提供經驗與理論借鑒。

2.2 資料來源與處理

為全面理解字節跳動“反內卷”文化的生成邏輯與員工心理反應，本研究構建了多層次、多來源的資料獲取體系，主要包括：半結構訪談資料、公司內部政策文檔及匿名化員工表達材料，力求從制度設計、管理實踐與員工感知三個維度呈現文化改革與心理安全感之間的動態關聯。

(1) 訪談數據

本研究共開展 15 次半結構式深度訪談，訪談物件包括字節跳動的基層研發人員、產品運營員工、中層管理者及人力資源負責人，涵蓋不同性別、工齡與業務部門，以確保樣本的異質性與代表性。訪談時間主要集中在 2022 年 8 月至 2023 年 5 月，每次訪談時長 30-90 分鐘，圍繞以下主題展開：組織文化認知變化、制度調整體感、心理壓力來源、表達行為與人際信任氛圍等。

所有訪談在獲得知情同意後進行錄音，並經逐字轉錄、去身份標識處理後形成編碼文本，採用主題分析法進行初步歸類。

(2) 內部政策文檔

研究收集並分析了字節跳動在 2020 年以來發佈的相關組織變革政策檔，包括《關於 KPI 機制改革的實施說明》《員工關懷專案執行指引》《組織效能提升專案階段成果彙報》等內部材料。這些文檔揭示了管理層文化表達的制度化作嘗試，也是文化變革從理念走向落地的核心媒介。

此外，部分政策傳播形式如內部郵件、宣傳視頻、主管會議記錄等也被採納，用於分析“文化信號”在組織中的多重表達管道與一致性問題。

(3) 匿名文本材料

本研究還收集了來自脈脈、知乎、微博等平臺上超過 120 條涉及字節跳動“反內卷”改革的員工匿名發言與評論。這些文本作為員工的“非正式表達空間”，反映了組織內外部對文化變革的認知溫度與落地懷疑。通過構建員工感知的“情緒譜系”，進一步揭示心理安全感在認知與制度之間的受阻點與作用鏈條。

(4) 資料處理

所有資料在採集後統一進入編碼處理階段，採用 NVivo 軟體建立節點分類與主題矩陣，結合文獻回顧所提出的分析框架（文化信號 → 制度兌現 → 員工感知 → 心理狀態），形成初步的主題網路。資料在分析中反復反覆運算、跨源比對，以確保多源資訊交叉驗證的有效性與解釋力。

2.3 分析流程與信效度控制

為了確保研究過程的系統性與研究結論的可信度，本研究在資料處理與分析階段遵循質性研究的標準流程，並通過多種措施增強分析的信效度。

(1) 分析流程

首先，在資料整理階段，將訪談、文檔與網路文本進行格式統一與匿名處理，構建清晰的資料資料庫。隨後採用主題分析法進行逐步編碼：

- 初級編碼階段：通過開放式閱讀與歸納提取出初始概念，如“反 KPI 情緒”“安全感提升”“表達受限”等；
- 聚合編碼階段：將初始編碼整合為更高層次的範疇，如“文化認知變化”“制度一行為落差”“心理回應模式”等；
- 理論映射階段：將範疇納入預設分析模型（文化信號—制度兌現—員工感知—心理安全感）中，檢驗資料與理論的適配度，並

識別模型中未被預設的新機制路徑。

這一過程採用不斷比較法，即在編碼中持續對比不同受訪者、不同資料來源之間的一致性與差異性，確保資料背後的意義結構被充分識別與抽象。

(2) 信度控制措施

為了提升研究的穩定性與一致性，本研究引入以下措施：

- 研究者三人分別獨立進行初次編碼，並就關鍵節點達成共識，以提升編碼一致性；
- 在分析過程中，每輪主題分類均保留備份，便於回溯與調整；
- 對模糊性高或語義邊界不清的表達進行討論記錄，並形成解釋備忘錄，以保持理論透明度。

(3) 效度保障策略

- 多中繼資料來源（訪談、文檔、匿名文本）實現三角驗證，避免資料單一偏誤；
- 持續對比不同群體（如基層研發與中層管理者）的感知差異，增強理論結構的廣泛適應性；
- 在部分分析階段組織回訪訪談物件，徵詢其對分析結果的回饋，進行初步的“成員驗證”；
- 全過程文檔化研究日誌，記錄研究者偏見、判斷演變與理論形成軌跡，增強研究的過程透明性。

綜上，通過系統的編碼設計、三重驗證路徑與過程性反思控制，本研究努力在質性研究的理論開放性與實證嚴謹性之間取得平衡，確保案例結論具備信度基礎與理論貢獻。

3 字節跳動反內卷文化的形成邏輯

3.1 從“狼性文化”向“人本文化”的轉型契機

在組織生命週期的發展路徑中，企業文化的轉型往往並非源於理念變革的自發性，而是現實壓力與內部張力持續累積後的結構性應變。字節跳動的“反內卷”文化轉型正體現了這一機制邏輯。除上述由“狼性文化”轉向“人本文化”的直接動因外，還存在更為複雜的外部生態誘因和內部認知演化過程。

從外部生態看，隨著“互聯網大廠”頻繁被置於公眾輿論場中，員工心理健康、青年職業穩定性與工作尊嚴等話題被持續放大。媒體報導對“996”“大小周”“工時排行榜”的追蹤不斷提升公眾對平臺企業文化的敏感度，促使企業管理者必須正視文化治理對企業品牌與招聘吸引力的影響。特別是 2021 年

以來的國家“共同富裕”政策語境下，資本驅動型管理邏輯被越來越多地要求與員工福祉價值相調和，企業文化轉型在某種程度上也成為平臺公司獲得社會合法性的新管道。

從企業內部來看，“狼性文化”雖在企業早期具有資源動員與決策速度的正向價值，但其對組織系統性協作、員工長期忠誠與創新動能的損耗亦逐步顯現。內部員工滿意度調查資料顯示，字節跳動員工對“工時與評價機制的關聯性”表達出較強不滿，在晉升評估中，員工普遍感受到“輸出數量壓倒品質”“拼體力勝於拼創造”的負面傾向。此外，人力資源部門發現“關鍵崗位高流動率”與“新員工穩定性不足”問題逐年上升，使得人才保留與組織協同效率面臨挑戰。

在此情境下，公司決策層逐步認識到文化不是僅為效率服務的工具性資源，而是影響員工主觀能動性與組織制度生命力的“軟制度基石”。因此，字節跳動的文化轉型不再局限於象徵性表達或策略性包裝，而是啟動了較為系統的改革工程，包括設立內部“文化建設委員會”、推進“文化體驗回饋機制”，以及將員工心理健康指標納入季度運營評估維度中。

此外，為打破原有績效驅動單一邏輯，字節跳動在部分事業部試點“能力成長型”管理機制，即考核內容從“KPI 達成率”拓展為“專業成長+團隊貢獻+回饋響應”等維度組合，強調在“個體與團隊互動”中體現績效價值。這一機制不僅提升了員工對組織目標設定的參與感，也部分緩解了傳統 OKR 模型中“上對下單向設定”的壓迫感。

總體而言，字節跳動的文化轉型契機不僅源自“壓力—反應”式的組織適應，更包含對未來組織治理模型的重理解與前瞻性佈局。在文化路徑從“效率優先”邁向“人本優先”的過程中，心理安全感、信任機制與回饋空間成為新文化體系中不可或缺的核心變數。這一轉型不僅具有現實影響力，也為理解數字平臺企業如何走出“文化內卷陷阱”提供了寶貴樣本與分析框架。

3.2 管理層文化表達與內部溝通機制重構

企業文化的深度轉型不僅依賴於理念與制度的頂層設計，更要求文化信號能夠在組織內部形成縱向可傳導、橫向可協商的溝通結構。在字節跳動“反內卷”改革實踐中，管理層通過話語策略與機制重構雙重路徑，逐步構建出一套有機的組織文化表達與回饋系統。

首先，在管理層文化表達方面，字節跳動的高層管理者明確意識到僅有制度條文難以塑造心理認同，

因此通過一系列“視覺化”“常態化”的語言行為，積極參與組織文化的話語建構過程。2021 年以來，多位高管在公司年會、季度戰略發佈會以及社交媒體平臺上，密集釋放“人本主義”“柔性管理”“彈性組織”等概念。如一位業務負責人在全員信中寫道：“字節跳動要成為一家員工敢表達、能喘息、有餘地的科技企業。”類似表述並非孤立事件，而是構成了公司主張“去績效壓強”的公共話語體系，成為員工心理表徵中“文化轉型發生”的信號源。

其次，在組織溝通機制層面，字節跳動重塑了以往“自上而下指令傳導”為主的管理模式，轉向更為靈活與互動的“回饋導向型溝通結構”。公司設立了定期文化回饋制度，如“文化焦點小組”和“匿名共識會議”，員工可匿名參與有關管理方式、工作節奏、團隊氛圍的問卷與討論。這些回饋由 HR 部門整理後提交文化建設委員會，並同步向業務管理者通報，構建起文化信號從“制度設定—員工感知—再回饋修正”的迴圈回路。

此外，為了強化溝通的覆蓋廣度與文化信號的一致性，HR 部門被賦予“文化使者”的角色職責。他們不僅承擔入職文化宣導、日常文化監督，還需要在組織診斷中識別“文化偏差點”，並及時向上級回饋。例如，當某部門被多次舉報存在“強制加班”和“負面考核激勵”行為時，HR 需介入開展專項調研，並視情節啟動“文化風險幹預流程”。這一機制不僅提升了文化執行的回應效率，也強化了組織在文化治理中的“糾偏能力”。

需要指出的是，文化表達與溝通機制的轉型並非一帆風順。多位受訪員工提到，管理層表態與一線實踐存在顯著“落差感”，某些中層管理者在業務壓力下依舊默認“加班拼績效”“資料掛帥”的工作方式，導致“說一套、做一套”的現象時有發生。此外，“文化表述的模糊性”亦被部分員工視為問題，即企業未能將“反內卷”落實為可操作、可監督的具體行為準則，導致個體在感知與行動中陷入“認知遊移”。

綜上，字節跳動在文化轉型過程中，逐步建立了管理層主導、員工參與、HR 協同的溝通表達體系，這一體系在一定程度上打破了原有的組織沉默機制，為“文化→心理”的信號轉化創造了路徑基礎。然而，文化話語的可信度與制度兌現度仍需同步強化，以避免文化“符號化”的風險，真正實現組織文化從理念宣導到員工體驗的全面落地。

3.3 外顯制度改革：去 KPI 化、非績效回饋、反加班宣導

在文化理念與溝通體系的轉型基礎上，字節跳動更進一步推動了配套的制度性調整，以實現“反內卷”文化從理念到實踐的全流程對接。其核心在於通過“去 KPI 化”“非績效回饋”與“反加班宣導”三大制度模組，鬆動原有以績效壓強與高強度工作為主導的管理邏輯，轉向更加人本與可持續的激勵機制。

首先，“去 KPI 化”並非簡單取消績效指標，而是對原有“KPI 等級排名—末位淘汰”模式進行制度性解構與重構。公司在多個業務線試點“彈性目標管理”，即目標設置由部門團隊自主討論生成，由 HR 與上級雙重確認，並納入“目標可調機制”。這一機制允許員工在項目發生重大變化或資源配置調整時，主動申請目標修訂，而非被動接受考核壓力。同時，年度績效考評從五級強制分佈改為“軟區間評分”，避免“內部競殺”式的末位篩選。

其次，字節跳動強化了“非績效回饋機制”的正式地位，強調在員工成長過程中“開髮型評價”而非“懲罰型排名”。組織引入了“季度成長回饋”制度，由員工主動發起向上級、同事或 HR 徵詢回饋，內容側重發展建議、能力評估與合作關係，不作為獎金發放與晉升依據。此外，HR 系統開發了“回饋儀錶盤”，員工可查看自己在協作網路中的評價狀態，並獲得“心理反應熱區”圖譜，說明其識別在組織中可能的心理壓力源。這種從“結果打分”向“過程引導”轉變的機制，提升了員工在績效場景中的心理安全感與成長體驗。

第三，在“反加班宣導”方面，公司通過制度與技術雙軌措施推進員工時間自主權的還原。一方面，明確規定“無價值加班可舉報”，各部門每月需向 HR 報備加班情況並接受抽查，HR 將“加班熱度異常”團隊列入文化風險觀察名單。另一方面，公司上線了“工作節律助手”系統，該系統可提示員工“連續工作過長時間”、引導“節律性休息”，並提供彈性工時建議。例如，員工在系統中可選擇“深夜不可打擾”模式，上級不得在設置時間段內推送工作任務。此外，組織還設立“節律優化小組”，探索夜間郵件凍結、週三無會日等制度創新，減少隱性勞動負荷。

儘管這些制度性措施在一定程度上緩解了傳統績效體制的壓強屬性，為員工提供了更多表達自由與節奏選擇權，但其執行效果依舊受到組織慣性與團隊文化差異的制約。例如，在以商業化、增長導向為主的部門中，部分管理者仍默默延續“數字優先”“強壓節奏”的管理邏輯，員工雖被制度“保護”，但在

績效博弈中仍處於“被動沉默”狀態。這說明，制度改革要真正落地，還需依賴於組織行為層面的監督機制與文化同調能力。

總體而言，字節跳動通過“去 KPI 化—非績效回饋—反加班宣導”的制度三角構建，實現了對原有績效中心主義管理模式的系統拆解與文化重構。這一制度體系不僅為組織帶來了更具彈性的管理範式，也為員工的心理安全感提供了制度基礎與結構保障，為後續機制分析與實證驗證提供了可操作的觀測點與變數路徑。

3.4 員工對“反內卷”文化的多元化認知

儘管字節跳動在“去 KPI 化”“非績效回饋”及“反加班宣導”等方面推行了多項制度性改革，管理層亦通過言語與制度傳達出文化轉型意圖，但員工對“反內卷”文化的認知卻並不統一，呈現出明顯的分化特徵。這種認知差異不僅源於員工所在崗位、工齡、組織位置的不同，更反映了“文化信號”在制度執行、行為兌現與情緒體驗之間的斷裂或重疊。

(1) 認同型認知：制度兌現帶來安全感體驗

部分員工，尤其是中後臺支援崗位、經驗年限較長者，更傾向於認同公司文化已發生轉變。他們認為“非績效回饋”“彈性考核”讓工作節奏更加人性化，主管溝通也更關注員工成長與長期發展。一位運營支持人員在訪談中表示：“現在團隊不再追每天的表格數位元元，而是討論怎麼讓系統更穩定，感覺焦慮值下降很多。”這類員工通常所在團隊業務節奏相對穩定，且管理者具備較強文化傳導意願，制度兌現相對充分。

(2) 懷疑型認知：文化口號與現實差距顯著

另一部分員工持“文化口號化”的懷疑態度，尤其集中在研發與商業化等任務壓力大、績效評估密集的部門。多數人雖然知曉公司提出了“反內卷”，但在實際工作體驗中未感知到顯著變化，認為“只是把考核換了個名字，任務還是壓著來”。有員工甚至指出：“上面講反內卷，下面還卷得飛起，誰敢不卷就被踢出項目組。”這種認知反映了文化表達與管理者行為不一致導致的信任斷裂。

(3) 參與型認知：文化建設中的雙向互動

也有部分員工表現出較強的文化參與意識，他們不僅關注制度變化，更主動在工作中探索“去內卷”的個人實踐路徑，如合理設定目標邊界、主動回饋團隊節奏、提出流程優化建議等。這類員工通常在組織中擁有一定話語權，或處於“組織變革先鋒團隊”，願意將自身行為與文化宣導進行對齊。在心理層面，他們相對具備更高的主控感與表達自信，也因此更可

能在組織文化重構中發揮正向推動力。

綜上，員工對“反內卷”文化的認知並非線性統一，而是在組織層級、制度執行與個體經驗的多重張力中不斷重塑。這種認知多樣性表明，僅有制度出臺與管理層表態，並不足以實現文化落地，更需關注組織內部信號傳播的通暢性、制度執行的公平性與員工主觀解釋空間的構建。

4 員工心理安全感的變動過程

4.1 安全感的增強因素：包容性溝通、錯失容忍、個體表達空間

隨著字節跳動在組織文化層面持續推進“反內卷”改革，員工心理安全感在一定範圍內得到顯著提升。訪談與文本分析表明，以下三個方面構成員工安全感增強的關鍵機制：溝通方式的包容性、對失敗的容忍度提升、以及個體表達空間的擴展。

(1) 包容性溝通機制

員工普遍反映，公司在近兩年中顯著強化了“非懲罰性”溝通機制，尤其在日常回饋與衝突處理環節更加關注語境柔化與情緒識別。多個業務部門引入了“每日五分鐘自由表達”制度，即每日例會前設定非業務溝通視窗，讓員工可以提出壓力感知、建議回饋或僅僅是情緒宣洩。

此外，主管在績效回顧、成長對話中的語氣與姿態也發生明顯轉變。一位 HR 負責人提到：“我們現在強調回饋要‘帶感知、不過度’，就是允許員工講出困惑，而不是逼著他們說目標和結果。”這類溝通風格的轉變增強了員工“表達而不被懲罰”的信心，是心理安全感的基礎性條件。

(2) 錯失容忍氛圍

過去在高壓績效體系下，員工常擔心“犯一次錯就喪失機會”，這導致普遍的“過度防禦”行為。而現在，組織開始有意識塑造對失敗的容忍文化。在一些創新試點團隊中，項目失敗後的複盤環節不再重點追責，而是引導總結經驗，甚至設有“學習獎”鼓勵嘗試。

有研發人員在訪談中表示：“我們項目延期了一周，本來很緊張，但複盤會上主管說‘重要的是團隊沒崩’，那一刻我才感覺可以出錯。”這種對錯失容忍度的提升減緩了績效焦慮，使員工更容易釋放心理防禦，嘗試表達真實想法或提出新思路。

(3) 個體表達空間的拓展

字節跳動通過組織結構調整與團隊賦權，擴展了員工個體在決策與表達中的參與度。某些團隊採用“開放議程制”，即會議主題由員工共同提出，形成

相對平權的話語平臺；部分崗位元元引入“自主任務設定”，允許員工根據能力與興趣分配一定比例的“自由項目時間”。

此外，內部知識平臺（如“飛書空間”）也鼓勵員工發表工作見解、提出制度建議，並由 HR 部門定期收集回饋，組織管理者回應。通過這些機制，員工對組織“我有話語權”的認知逐漸增強，個體在組織中的主體感和存在感獲得提升。

綜上，包容性溝通、錯失容忍與表達自由共同構建了員工心理安全感上升的認知環境。這種安全感不僅是制度或管理行為的產物，更是員工在長期互動中形成的主觀信任判斷，是組織文化轉型效果的重要體現。

4.2 抑制因素：績效依舊強壓、晉升資源有限

儘管字節跳動在“反內卷”改革中引入了大量柔性制度與包容性表達機制，但心理安全感的提升並非均衡，仍存在明顯的抑制性因素。具體表現為：績效邏輯仍具高壓屬性，晉升資源呈現結構性稀缺，員工在表面文化轉變之下仍面臨深層焦慮。

（1）績效壓力“變形存在”

雖然公司在部分業務線推行“去 KPI”改革，但多位受訪員工表示，績效壓力依舊以“非官方”的方式存在。“現在沒有打分等級了，但每個月目標指標一點都沒少，項目延期還是會被拿出來談話”，一位元中層產品經理指出，績效考核的外殼改變了，但本質評估依據仍是短期產出效率。

這種“變形的績效機制”不僅沒有真正緩解壓力，反而讓員工產生制度模糊下的不確定焦慮。員工擔憂：“不知道用什麼標準被評估了，但肯定有人在評估。”這種不確定性反而削弱了心理安全感，員工在表達、回饋和嘗試行為中仍趨於保守。

（2）晉升資源的稀缺性與非透明性

在組織擴張趨緩的大背景下，晉升通道收窄成為普遍現象，員工普遍感知到晉升機會的“沉默競爭”加劇。一些受訪者指出，雖然公司口頭上淡化了職級概念，但實際晉升評定仍高度集中在績效高產、主管推薦與“項目曝光”能力上。這導致多數員工將“心理安全”視為一種奢侈，而非工作常態。

更有員工指出：“你可以說你不卷，但不卷的人最後根本沒上榜。”這種“文化表達”與“資源配置”之間的偏差，進一步加劇了員工對組織規則的困惑與質疑。

（3）主管角色的執行分化

制度改革的效果在很大程度上依賴於中層管理者的具體執行，而字節跳動作為大型平臺組織，其內

部團隊文化分化嚴重。一些主管在理念層面認可“反內卷”，但在業務壓力面前，仍維持高強度推進節奏，不願在專案安排中“鬆綁”。員工在這種雙重標準下往往選擇“保持表面響應”，但實際行為趨向回避表達、減少冒險嘗試，從而對心理安全構成壓制。

綜上，儘管組織層面釋放出“去內卷”的文化信號，但在績效邏輯未被根本調整、晉升制度不具開放性及執行層面存在偏差的背景下，員工心理安全感的提升受到明顯限制。這些抑制因素提醒我們，文化轉型不僅在於制度設計，更在於組織結構與資源邏輯的深層變革。

4.3 不同員工群體感知分化（如基層研發與中層管理者）

在字節跳動推動“反內卷”文化轉型的過程中，員工對心理安全感的感知並不一致，而是呈現出明顯的群體分化特徵。具體來說，基層研發人員與中層管理者、運營崗與技術崗之間存在認知落差，其背後不僅反映了崗位職責與資訊接收通道的差異，也與資源配置、管理權責、組織期待的不同有關。

（1）基層研發員工的“體驗式焦慮”

基層研發員工是“996 文化”影響最深的群體，普遍承受著高度不確定的專案節奏與精細的績效評估壓力。儘管公司推出了“反加班宣導”與“回饋友好機制”，但訪談顯示，研發人員對這些制度的感知程度較低。一方面，他們長期習慣於“任務堆疊—反復反覆運算—集中上線”的開發節奏，短時間內難以轉變為節奏可控的工作方式；另一方面，項目結果的不確定性讓他們更傾向於“過度投入”以減少風險，從而形成“自我內卷”。

一位資深前端工程師表示：“我知道公司說可以準時下班，但誰都不願做第一個走的，怕別人說你不拼。”這種來自團隊氛圍的隱性評價機制抑制了基層員工對文化信號的接收與轉化，形成心理安全感提升的屏障。

（2）中層管理者的“雙重壓力”

相比之下，中層管理者在文化轉型中處於“上傳下達”的過渡位，其心理安全感狀態更為複雜。一方面，他們被要求在組織內部傳達“反內卷”的價值理念，塑造包容性的團隊氛圍；另一方面，他們又需對上級承擔業務指標壓力，並在資源有限的情況下協調目標實現路徑。

多數中層管理者反映，雖然認同“反內卷”的價值理念，但缺乏足夠的制度授權與資源支撐，難以真正實現團隊節奏自主。一位元內容運營組長指出：“我理解大家不想卷，但 OKR 壓著、競爭在那兒，很

多時候只能嘴上說得溫和，實際上還是要推著走。”

在這種角色衝突下，中層管理者自身的心理安全感並不高，他們在制度執行中往往採取策略性配合，甚至在文化傳導過程中表達出“語言上的正義感與執行上的妥協”。這類現象反映出“反內卷”文化在中層環節遭遇的執行瓶頸。

(3) 崗位類型差異下的文化感知層級

除了層級差異，不同崗位的文化感知也表現出差異性。技術類崗位更關注節奏調整與回饋形式的變化，而運營類崗位則對晉升通道、公平評估等資源配置敏感度更高。此外，新入職員工對“反內卷”文化抱有更高期待，而工齡較長員工則更傾向於將其視為“管理口號”的延續。

綜上，不同員工群體在資訊接收、角色定位與組織信任基礎上的差異，構成了心理安全感分佈的不均衡結構。這一現象提示我們，文化轉型需關注群體異質性，避免“一種制度應對所有問題”的簡化路徑，唯有結合崗位特徵與層級需求，才能實現心理安全感的精準培育。

5 文化影響心理安全的機制解析

5.1 組織文化信號 → 員工主觀解讀 → 心理安全感變化

在組織行為學的視角中，企業文化並非靜態口號或制度文本，而是一種通過日常行為、語言表達與制度實踐持續傳導的“組織信號系統”。這些文化信號需要被員工“看到—理解—相信”，才能轉化為實際的心理安全感。在字節跳動的“反內卷”文化改革中，這一轉化鏈條尤其關鍵，呈現出如下三階段機制：

(1) 組織文化信號的多源傳達

字節跳動在文化轉型過程中，通過高管講話、制度變革、HR 操作與傳播材料等多個管道同步傳達“反內卷”意圖。例如，平臺推出“彈性績效”“彈性下班”“心理支援系統”等顯性政策，同時在組織內部發佈《反加班倡議書》、組織“非績效溝通日”等活動，試圖從制度與情緒兩個維度傳達“組織在乎你”的文化立場。

此外，管理者的非正式行為也構成重要信號來源。員工普遍能敏感捕捉到“領導是不是准點下班”

“評價中有沒有讚揚失敗嘗試”“是否真的鼓勵異議表達”等細節，這些行為比制度更直接影響文化信號的可信度。

(2) 員工主觀解讀的認知路徑

文化信號只有在被員工“認知化”後，才能影響其心理狀態。這一認知並非被動接收，而是結合員工

的過往經驗、所在團隊文化、管理者風格等進行主動解讀。例如，對於“彈性考核”這一政策，有員工解讀為“寬鬆管理的開始”，有員工則認為“只是換個詞繼續壓任務”，認知結果高度依賴其信任基礎與實際經驗。

員工也會通過“同行比較”進行文化判斷。如果所在團隊真實踐行文化轉型（如定期非任務溝通、主管鼓勵表達、任務節奏可控），員工便更可能“信其真”；反之，若團隊氛圍仍是“暗卷不顯”，即使有制度保障，員工也傾向於“信其偽”，甚至產生反向抵抗情緒。

(3) 心理安全感的建構與波動

一旦員工對文化信號建立積極解讀，便更可能在工作中體驗到“表達安全感”與“失敗容忍感”，從而降低自我防禦，增強團隊信任感與創新嘗試意願。然而，這種安全感並非穩定，而是持續依賴於組織回饋與行為一致性的動態過程。

例如，某團隊連續 3 個月實行“無績效壓力溝通日”，員工普遍反映“可以自由說事了”；但若隨後主管因業績問題恢復高壓目標，員工即刻進入“自我保護”狀態，心理安全感迅速下降，文化認知被歸類為“象徵性裝飾”。這種波動性顯示，心理安全感是動態、脆弱且高度依賴管理者行為連續性的狀態變數。

綜上，字節跳動的文化改革若要真正實現心理安全感的重塑，需確保文化信號的多元輸出、員工認知的積極引導與管理行為的一致兌現。唯有如此，文化才能由“文本”轉化為“體驗”，心理安全才能由“願景”變為“現實”。

5.2 管理者行為一致性作為仲介變數

在組織文化影響員工心理安全感的機制中，管理者行為的一致性扮演著決定性的仲介作用。無論是企業傳達的文化理念，還是具體的制度安排，最終都需要通過一線管理者的行為落地，進而影響員工對組織環境的主觀感知。字節跳動的“反內卷”文化在實踐中呈現出顯著的“理念與執行差異”，這一現象多由管理者執行風格的不一致性所導致。

(1) 管理者作為文化解釋者與執行者的雙重角色

管理者既是組織文化的“傳聲筒”，也是其“兌現者”。他們在日常管理中通過回饋頻率、工作節奏設定、衝突回應方式等，傳遞出是否真正支持“反內卷”的信號。例如，一位員工提到：“我們主管每週都會主動約談瞭解我們狀態，還會幫我們平衡任務量，我相信他真的是想讓大家不要太卷。”

這一角色的有效履行依賴於管理者是否認同文化理念，是否具備支持性領導風格，以及是否掌握柔性管理工具。若管理者在理念上仍強調“結果導向壓倒一切”，即便公司出臺人本制度，其實際執行過程中也會產生偏差，甚至被員工視為“上有政策、下有對策”的象徵性治理。

(2) 行為一致性塑造員工認知穩定性

管理者行為的一致性，具體體現在“言行一致”與“行為延續”兩個層面。前者指管理者是否將文化表達內化為具體管理實踐，例如是否將“表達自由”真正體現在會議安排、績效回饋中；後者指其行為模式是否具有持續性，避免因階段性壓力出現“前後不一”的反復。

一旦管理者在短期內頻繁切換管理風格，例如一邊強調“節奏可控”，一邊又突然推動“臨時加碼任務”，員工極易陷入認知困惑，從而降低心理安全感。“我們主管有時說可以表達，有時又對提意見的人不太客氣，你就會開始揣測‘今天說話是不是又不對’。”一位基層員工如此描述。

(3) 行為一致性的制度支持不足

儘管字節跳動推出了一系列制度改革，但針對管理者行為一致性的培訓與監督機制仍相對薄弱。多數中層管理者並未接受系統化的“去內卷”文化培訓，也缺乏行為回饋機制來說明他們理解員工心理狀態與管理行為的關係。部分 HR 負責人指出：“現在制度出臺後主要靠主管自覺執行，但沒人評估他們到底怎麼做的。”

在此背景下，部分“理念認同但方法缺乏”的管理者會陷入執行困境，導致文化信號難以被下屬員工準確解讀與信任。這種結構性缺失，使管理者行為一致性成為文化轉型過程中“最薄弱但最關鍵”的環節。

綜上，管理者行為一致性在文化信號與員工心理感知之間發揮著橋樑作用，是組織文化能否實現心理安全感目標的仲介變數。未來企業應強化對中層管理者的文化理解力培養與執行行為支持，推動制度落地的行為一致性，從而提升員工對組織文化的信任與情緒穩定性。

5.3 制度落實與日常行為之間的期望-現實差距

文化改革的成敗不僅取決於制度本身的合理性，更取決於制度在日常管理行為中的落實程度。在字節跳動的“反內卷”文化轉型過程中，員工普遍存在一種心理張力，即在“組織宣稱的文化”與“實際體驗的工作”之間反復擺蕩。這種期望與現實的差距，嚴重影響員工對心理安全感的穩定認知。

(1) 制度文本的高期望建構

字節跳動在制度設計與文化宣傳中塑造了極高的組織期望值。從“去 KPI”“鼓勵表達”“容忍失敗”到“彈性下班”等系列舉措，無不展現出企業向“人本導向型文化”轉型的積極姿態。這些制度文本通過企業內刊、管理手冊、HR 培訓課程以及高管講話多管道向員工灌輸，使得員工對組織文化抱有較高的改善期待。

一位運營員工指出：“公司在新員工手冊上寫得很暖，說不鼓勵加班，還列了案例，但實際進了組以後，根本沒人提這個。”當員工對組織提出“心理友好型”的期待，而日常行為卻無法回應時，這種失落將迅速侵蝕員工的文化信任，轉而形成“制度幻覺”的心理抵抗。

(2) 現實操作中的行為偏差

現實中，多數制度在落實過程中遭遇了“執行意願不足”與“操作機制缺失”的雙重障礙。例如，在“彈性績效”制度下，部分主管仍以傳統 KPI 思維進行目標分解，將任務壓力通過項目節奏回傳給員工，導致名義上“反內卷”的制度成為“變相內卷”的工具。

此外，諸如“非績效回饋”“員工自我表達空間”等制度，雖然在制度層面得到支援，但在執行過程中常因主管態度不一、回饋內容流於形式或會議時長受限而被“空化”。員工逐漸意識到，“寫在 PPT 上的文化”與“發生在我身邊的文化”之間存在巨大落差。

(3) 制度信任的“遞減效應”與文化冷漠

在反復的制度落空與行為背離中，員工對組織文化的期待逐漸由“積極回應”滑向“冷漠應對”。一位中層受訪者坦言：“我們現在看到公司又出新制度，第一反應是‘這次能撐幾天’，大家會默認這只是管理層的自我表達，不是對基層現實的回應。”

這種“制度幻滅”所引發的文化冷漠，顯著削弱了員工對組織的信任感和參與意願，也使得心理安全感難以形成持續的認知基礎。更嚴重的是，部分員工甚至開始反向規避文化討論，以“冷處理”方式回避制度帶來的額外認知負擔。

綜上，制度落實與日常行為之間的期望-現實差距，不僅削弱了“反內卷”文化的實踐效力，也成為員工心理安全感受阻的結構性因素。未來，組織在推動文化轉型時，需正視制度設計與基層執行之間的路徑斷裂，強化制度落地的可操作性與責任鏈條，唯有如此，文化改革才能成為真實可感的組織經驗。

5.4 反內卷文化的“符號化”風險

在當代組織轉型實踐中，文化改革常常面臨“象徵性制度”與“真實實踐”之間的張力。所謂“符號化”，指的是組織將某一理念或制度以符號化語言、高頻傳播或儀式性行為加以展示，但實際操作中卻未形成真實有效的實踐過程。在字節跳動的“反內卷”文化構建過程中，這一風險尤為突出，構成了影響員工心理安全感穩定建立的重要隱性因素。

(1) 口號濫用導致認知脫敏

字節跳動高度重視內部文化話語體系的建設，自“反內卷”理念提出以來，通過內部公告、牆面標語、企業社交工具等反復強調“彈性節奏”“心理健康”“多元協作”等文化術語。然而，這種高頻使用如果未能與行為改變同步匹配，容易使員工產生“語言疲勞”，對文化口號產生免疫反應。

一位元入職三年的產品設計人員指出：“剛開始聽到公司提倡‘不內卷’，覺得挺有希望。但一年下來，每個季度都在喊口號，實際任務強度和節奏一點沒變，聽多了就當作背景音了。”文化口號成為“聽而不信”的聲音信號，意味著其已喪失激發信任與行為共鳴的功能。

(2) 制度裝飾化弱化執行剛性

“符號化”風險還表現在制度表述與執行深度的脫節上，即制度雖然存在，但更像一種“文化裝飾”，並未形成強制執行機制。例如，“非績效溝通”“工作節奏自評”制度在上線初期吸引了大量員工參與，但後續管理者執行隨意、回饋機制缺位，員工逐漸將其視作“HR 做 KPI”的項目，而非真誠傾聽員工心聲的通道。

制度的象徵性越強，其執行的信任基礎就越薄弱，反而加劇員工對制度虛設與管理意圖的不確定感，從而削弱心理安全感的可持續性。

(3) 文化宣傳工具的“舞臺效應”

值得關注的是，字節跳動在對外公關與內部知識傳播平臺上，也將“反內卷”作為企業品牌的一部分，塑造出“年輕、自由、扁平、心理友好”的組織形象。然而，在實際訪談中，多名員工表示這一形象更像是“展示給外部看的舞臺效果”，與實際工作體驗存在顯著距離。

“我們寫的文化報告跟真正在小組裡加班到凌晨的節奏根本不是一回事。”一位元元元演算法工程師如此表示。這種“文化即公關”的宣傳策略，在未能匹配真實體驗的情況下，容易被員工識別為“公關套話”，反向削弱組織文化的信任基礎。

綜上，“反內卷”文化在字節跳動內部若不能有效落地，極易滑入“符號化”的陷阱。這種表面熱鬧、

實質稀薄的文化表達，不僅無法真正改善員工心理狀態，反而可能因認知錯位與制度落空加劇員工的組織疏離與表達回避，形成“制度疲勞”與“文化冷感”的雙重反彈。

6 結論與建議

本文以字節跳動為案例，探討其在“反內卷”文化轉型背景下員工心理安全感的變動機制。通過對組織文化信號、制度執行、管理者行為與員工主觀感知的系統分析，研究發現，“反內卷”文化的提出及制度化嘗試在一定程度上提升了員工的表達自由度與心理包容性，尤其在非績效回饋、容錯激勵與溝通機制方面初步建立了較為積極的文化基調。

然而，文化轉型帶來的正面效應並不均衡，員工心理安全感的增長在不同組織層級與崗位間呈現出明顯的分化趨勢。具體而言，基層研發人員與中層管理者受限於績效壓力與資源稀缺性，其心理安全改善程度相對較低；管理者行為不一致、制度執行的表層化、以及“反內卷”口號的符號化傾向，均構成了組織信任感建構的顯著障礙。

本研究的理論貢獻在於，從組織行為學視角系統揭示了“去內卷化文化”如何通過“制度—行為—認知”的三階段路徑影響員工心理安全感，拓展了組織文化變革對個體心理機制影響的實證維度。此外，文章指出文化改革不能僅停留在理念建構或制度設計層面，必須配套行為落地機制與回饋系統，才能真正形成認知一致性與情緒穩定性。

基於上述分析，本文提出以下管理建議：

- 1) 構建真實回饋通道：在制度層面設置匿名表達、專案複盤與跨層級對話機制，增強員工對表達無懲罰的信任感，防止“回饋空轉”。
- 2) 差異化績效管理策略：針對不同崗位與團隊節奏，採取定制化考核方式，避免“一刀切”的短期驅動引發新一輪“隱性內卷”。
- 3) 強化管理者文化執行培訓：將“反內卷文化”納入管理者晉升與評估體系，引導其將文化理念轉化為可感知的管理行為，建立行為一致性的組織信號。
- 4) 監測員工心理感知變化：通過週期性心理安全調查、HR 訪談與資料回溯，動態掌握員工文化認同狀態，為制度反覆運算與管理回應提供資料基礎。

未來研究可進一步擴展樣本類型，驗證平臺型組織中“文化轉型—心理狀態”路徑的適用性，並引入

縱向追蹤資料，揭示文化改革長期效果的波動機制。此外，也需深入探討“組織價值觀”如何在不同代際員工之間產生異構反應，為更包容的組織生態設計提供理論支撐。

參考文獻：

- [1] Edmondson, A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44(2):350-383.
- [2] M. Lance Frazier, Stav Fainshmidt, Ryan L. Klinger, Amir Pezeshkan, Veselina Vracheva. Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension[J]. *Personnel Psychology*, 2016, 70(1):113-165.
- [3] Lexander Newman, Ross Donohue, Nathan Eva. Psychological safety: A systematic review of the literature[J]. *Human Resource Management Review*, 2017, 27(3):521-535.
- [4] Daniel R. Denison. What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars[J]. *The Academy of Management Review*, 1996, 21(3):619-654.
- [5] 王佳燕, 藍媛美, 李超平. 二元工作壓力與員工創新關係的元分析[J]. *心理科學進展*, 2022, 30(04).
- [6] Yin, R. K. Validity and generalization in future case study evaluations[J]. *Evaluation*, 2013, 19(3):321-332.