

# Reconfiguration of Workplace Etiquette Functions: Through Cultural Design Cultivating Organizational Relationship Capital

Yan Liu

Chongqing Tourism Vocational and Technical College, Yichang, Hubei, 443103, China

## Abstract

As the organizational management paradigm shifts from rigid process control to flexible relationship coordination, the implicit “relationship capital” in the workplace has become a key variable determining team effectiveness and organizational resilience. Based on the theory of cultural design, this paper integrates the philosophical connotation of “ritual” in Chinese traditional culture and contemporary organizational behavioral principles to systematically explain the core mechanism and practical path of etiquette in repairing the “relationship void” in modern workplaces. The study proposes that structured and ritualized interaction design can effectively address three major collaboration pain points: lack of sense of belonging, absence of psychological safety, and vulnerability of commitment through three mechanisms: emotional anchoring, field reconstruction, and commitment materialization. This paper, by combining specific workplace ritual cases, demonstrates that etiquette is not a revival of formality but a precise “social technology” that can reshape high-quality interpersonal connections at a low institutional cost, providing an operational cultural intervention solution for building a trustworthy and highly cohesive organizational ecosystem.

## Keywords

Etiquette; Relationship Capital; Psychological Safety; Organizational Belonging; Commitment Manifestation; Cultural Intervention; Workplace Collaboration

## 职场礼仪的功能重构：以文化设计培育组织关系资本

刘艳

三峡旅游职业技术学院，中国·湖北宜昌 443103

## 摘要

随着组织管理范式从刚性流程控制转向柔性关系协调，职场中隐性的“关系资本”已成为决定团队效能与组织韧性的关键变量。本文基于文化设计理论，融合中国传统文化中“礼”的哲学内涵与当代组织行为学原理，系统阐释礼仪在修复现代职场“关系空洞”中的核心机制与实践路径。研究提出，结构化、仪式化的互动设计能通过情感锚定、场域重构与承诺物化三重机制，有效应对归属感匮乏、心理安全缺失与承诺感脆弱三大协作痛点。本文结合具体职场仪式案例，论证礼仪并非形式复辟，而是一种精密的“社会技术”，能够以低制度成本重塑高质量的人际联结，为构建可信赖、高凝聚力的组织生态提供了可操作的文化干预方案。

## 关键词

礼仪；关系资本；心理安全；组织归属；承诺显化；文化干预；职场协作

## 1 引言

现代组织在追求标准化、数字化的过程中，陷入了“制度完善而人情疏离”的管理悖论。尽管流程设计与绩效考核体系日趋精密，但团队内耗、协作壁垒与人才流失等问题却并未根治。这促使管理学界与实践者将目光投向正式制度之外的“软性”领域——关系资本。关系资本指嵌入于社会网络中的信任、互惠规范与身份认同，它构成了组织内部社会

结构的黏合剂，是知识共享、创新协同与风险共担的基础。

中国传统文化中的“礼”，常被误解为僵化的等级规范，实则蕴含了丰富的“关系治理”智慧。它通过一套高度符号化、程序化的行为体系，旨在规范人际互动、建构社会秩序与培育集体情感。将“礼”的核心理念进行现代化转译与设计，可为弥补当代职场的关系赤字提供独特的文化资源。本研究旨在探讨：如何将“礼”转化为一套系统的“关系修复工具”？其作用于职场关系资本的内在逻辑与科学依据为何？最终，本文试图构建一个礼仪服务于现代职场关系资本建设的理论—实践框架。

【作者简介】刘艳（1972—），女，中国湖北宜昌人，硕士，副教授，从事礼仪、传统文化研究。

## 2 现代职场关系资本的三重空洞：表现、根源与影响

职场关系资本的流失，集中体现为三个相互关联的“空洞”，其形成源于工业化与数字化管理对“人”的维度系统性忽视。

### 2.1 归属感空洞：从“组织成员”到“数字游民”的异化

传统入职流程犹如信息单向灌输，新员工在短时间内被动接收大量规章制度与业务知识，却缺乏情感接入与身份锚定的机会。这导致其自我概念难以与组织身份有效融合，形成了“认知上入职，情感上游离”的状态。如案例所示，即便在头部科技企业，新员工也可能因感到自己仅是“一串高效的数字”而迅速离职。其根源在于，现代管理将人过度“功能化”，忽视了社会嵌入与意义赋予是激发个体组织公民行为的关键。归属感空洞的直接后果是员工敬业度低下、隐性知识难以传承以及高昂的早期离职率。

### 2.2 心理安全空洞：防御本能对学习本能的压制

在强调绩效评估与责任追究的语境下，项目复盘、问题研讨等场合极易演变为高威胁的“评估场域”。个体出于自我保护，启动心理防御机制，表现为沉默、回避或归咎于外。神经科学研究表明，此种状态下，大脑杏仁核活跃，抑制了前额叶皮层负责理性思考与学习的功能。因此，团队不仅无法从失败中汲取教训，反而加剧了人际猜忌与信任侵蚀。心理安全空洞使团队失去了集体反思与持续改进的核心能力，创新在源头即被抑制。

### 2.3 承诺感空洞：口头共识在资源竞争中的蒸发

跨部门协作的困境，往往始于目标共识的模糊性与承诺的脆弱性。会议达成的口头共识，缺乏社会与情感约束，一旦回归部门本位的资源争夺场景，便迅速瓦解。行为经济学指出，模糊、私下的承诺极易被“现状偏差”与“自我服务偏见”所侵蚀。承诺感空洞导致协作项目陷入反复沟通、责任推诿与进度延误的泥潭，其损耗的不仅是时间，更是组织内部的社会信任存量。

这三个空洞共同蚕食着组织的“社会资本”，使组织在形式上整合，在实质上涣散。

## 3 从“尊卑之礼”到“关系之艺”：礼仪的现代转译与核心机制

要利用礼仪填补关系空洞，必须首先完成对其内涵的创造性转化：剥离其封建等级外壳，萃取其“关系建构”的核心精神。现代的“职场礼仪”应被定义为：一套经由精心设计、蕴含象征意义、并遵循特定程式的集体互动行为，旨在特定的时空场域中，高效地触发目标心理与行为改变，从而修复或强化特定社会关系。其有效性基于以下三重可验证的作用机制：

### 3.1 情感锚定：具身认知与集体记忆的塑造

仪式通过具身化的动作（如共同举杯、传递信物、协同创作）调动参与者的多感官体验。认知科学中的“具身认知”理论认为，身体动作与物理体验直接影响认知与情感的形成。一个温暖茶杯的触感、共同绘制蓝图时的肢体配合，这些轻微新奇的感觉能激活大脑中与情绪记忆和共情相关的脑区（如岛叶、前扣带回），将抽象的“团队认同”或“协作意愿”转化为具身的、难忘的情感体验。这种体验构成了集体记忆的“锚点”，远比语言说教更具情感凝聚力。

### 3.2 场域重构：创造“阈限空间”以重置互动规则

人类学家维克多·特纳提出的“阈限”理论指出，仪式能创造一个暂时脱离日常社会结构与规则的过渡性空间。在职场中，“敬茶会”通过净手、奉茶等环节，象征性地将参与者从日常的职级压力与绩效考核中抽离出来，进入一个名为“复盘”的临时性平等社群。在这个被“神圣化”的时空内，原有的权力关系被暂时悬置，新的互动规则（如“持杯发言”、“只谈事实与学习”）得以建立。这为高风险的真话分享与深度反思提供了受保护的安全容器。

### 3.3 承诺物化：利用行为一致性与社会可见性强化履约

行为决策中的“承诺一致性”原则表明，人们一旦做出了公开、自愿且付出努力（effortful）的承诺，未来行为会倾向于与承诺保持一致，以减少认知失调。礼仪通过“承诺物化”巧妙地运用了这一原理：将口头约定转化为共同创作、公开签署、物理可见的信物（如签名公约、协作令牌）。这一过程不仅增加了承诺的严肃性与庄重感，更通过引入“沉没成本”（创作的努力）和“社会监督”（公开展示），极大地提高了违背承诺的心理与社会成本，使承诺从“软约束”变为“硬约束”。

## 4 实践工具箱：三类新中式职场仪式的深度解析

基于上述机制，可设计出精准对应三类关系空洞的仪式化干预方案。其实质是对常规工作场景进行“文化再设计”。

### 4.1 归属感编织：“新员工降落仪式”

此仪式旨在实现从“信息下载”到关系编织与身份授予的转变。

信物传承：导师赠予承载团队历史与价值观的实物（如纪念品、团队手册）。这不仅是礼物交换，更是一种文化基因的传递。实物作为“扩展的自我”，将新人的自我边界延伸至团队，实现身份的即刻锚定。

社会地图解锁：让新人以完成趣味任务（访谈“关键人物”）的方式主动探索团队社会网络。这基于“社会渗透理论”，通过设计低风险、结构化的社交互动，克服初始社交焦虑，快速建立弱联系，绘制出属于自己的“安全社交

图谱”。

微小贡献邀请：在首次团队会议中，郑重邀请并当场采纳新人的一个小建议。这应用了“即时影响力”效应，让新人体验到当家作主的效能感，从根本上激发其主人翁意识。这一系列动作，在短时间内密集地完成了情感联结、社会网络接入与身份确认的全过程。

#### 4.2 心理安全构建：“项目复盘敬茶会”

此仪式旨在将高威胁的“评判场”重构为高安全的学习型容器。

净手静心：通过感官仪式（温热毛巾、香氛）完成心理状态的切换，向大脑发出“进入反思模式”的信号，降低基础应激水平。

轮值奉茶：由特定成员（如年轻成员或责任者）奉茶，这一角色转换象征性重塑了临时权力关系。奉茶者从“被审视者”变为“服务者”，接茶者则以受礼姿态回应，在无声中完成了一次尊重与接纳的非语言交流，缓解了对立情绪。

持杯发言：发言权与茶杯这一物理令牌绑定，并遵循“事实-学习-建议”的结构化模板。这同时解决了会议中“抢话”与“跑题”两大难题，强迫思维从情绪化的“归因”转向建设性的“归因”。规则本身成为心理安全的实体护栏。

茶签封存：将核心共识书面化、可视化、公开化。这不仅是对结论的确认，更是集体智慧的物化存证，为后续行动提供了无可争议的参照点。

#### 4.3 承诺感固化：“跨部门协作启动礼”

此仪式旨在将模糊的协作意向升华为具有社会约束力的庄严契约。

共绘“协作蓝图”：双方共同具象化描绘“痛点”与“愿景”。这一共同面对脆弱、共创未来的过程，相当于一种温和的“共盟”体验，迅速建立起深度信任的基础。

令牌共创与交换：双方贡献代表性元素，现场合成一个“协作令牌”并交换。共同创作产生了强烈的所有权情感，而公开交换仪式则在众目睽睽下将私人约定转化为公共契约。令牌成为此后协作关系的永恒物理提醒。

签署“极简公约”：摒弃冗长协议，只聚焦3-5条核心行动准则（如“分歧升级时限”）。简约性确保了记忆性与可执行性。集体签名是再一次的公开承诺，强化了责任连带感。

### 5 实施哲学：从形式主义到精妙设计的跨越

成功推行职场礼仪的关键，在于避免使其沦为空洞的过场。这需要遵循以下核心原则：

真诚为本，意义先行：任何仪式都需向参与者清晰阐释其设计初衷与预期心理机制，获得价值认同。仪式是“为人的工具”，而非“人为的工具”。

精心设计，克制简化：仪式的每个环节都应有明确的

心理或行为目标，并追求极致的时间效率。它应是对低效会议的替代，而非追加。

培育主理，守护场域：需要培养懂得引导而非主持的“仪式主理人”，其核心职责是维护场域的安全与规则的边界，确保仪式进程不偏离设计初衷。

度量效果，动态迭代：采用“硬数据”（如留存率、项目交付率）与“软感知”（匿名反馈、行为观察）相结合的方式评估效果，并允许团队对仪式形式进行本地化创新，保持其生命力。

## 6 结语

本研究论证，礼仪在现代职场中扮演着关系资本“建筑师”与“修复师”的关键角色。通过科学的转译与设计，源自古老智慧的“礼”可以转化为一套精准、优雅且高效的现代管理“社会技术”。它通过情感锚定、场域重构与承诺物化的复合机制，系统性地应对归属感、心理安全与承诺感的缺失，从而降低协作的内生交易成本，激发团队的集体智慧与创造力。

未来的组织管理，不仅需要钢铁般的流程与数字化的系统，更需要这种能够温暖人心、凝聚人力的“文化基础设施”。将礼仪设计纳入组织发展的战略考量，意味着从更深层次上理解并管理“人”这一核心要素，从而构建出既有秩序效率、又充满信任与活力的现代化职场生态，最终实现个体与组织的共同成全。

#### 参考文献

- [1] 翟学伟. 人情、面子与权力的再生产——情理社会中的社会交换方式[J]. 社会学研究, 2004(5):48-57.
- [2] 费孝通. 乡土中国[M]. 北京: 北京大学出版社, 2012.
- [3] 彭凯平, 窦东徽, 刘肖岑. 心理安全: 概念、测量与相关研究[J]. 心理科学进展, 2014, 22(11): 1781-1788.
- [4] 周欣悦, 等. 金钱概念启动对社交行为的影响及其心理机制[J]. 心理学报, 2013, 45(6): 688-697. (注: 可引申具身认知相关研究)
- [5] 陈向明. 在参与和对话中理解和解释——质性研究方法论探讨[J]. 北京大学教育评论, 2008, 6(4): 2-10.
- [6] 凌文轻, 方俐洛. 心理与行为测量[M]. 北京: 机械工业出版社, 2003.
- [7] 杨中芳. 如何理解中国人: 文化与个人论文集[M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2009.
- [8] 黄光国, 等. 人情与面子: 中国人的权力游戏[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2010.
- [9] 李海, 张勉. 组织文化构成要素、作用机制与系统演化研究述评[J]. 管理学报, 2012, 9(6): 832-839.
- [10] 张志学, 施俊琦, 刘军. 组织行为与领导力研究的中国进展: 2008-2018[J]. 管理科学学报, 2019, 22(8): 1-27.