

时间框架效应与团队知识冲突

张 钢,袁国方

(浙江大学 管理学院,杭州 310058)

摘 要:针对团队知识冲突,引入“时间框架效应”作为重要情境约束要素,以期建立新型的冲突操控与管理机制,拓展了已有冲突管理研究的视角;运用“时间框架效应—知识冲突—团队知识创造绩效”作用机制的理论构思,为探索知识冲突对团队绩效的作用机理及其管理模式,提供了新的逻辑思路和理论分析工具。

关键词:时间框架效应;团队;知识冲突

中图分类号:C93-05 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-980X(2008)08-0001-06

目前,团队已经成为组织执行知识性任务、实现知识创造的核心单元,而源于知识性任务设计局限性与团队成员认知差异性的知识冲突,则日益凸显为一种常见的任务冲突类型。Wall 和 Callister 认为,复杂的、多面的、模糊的问题往往会引起冲突^[1]。知识性任务的高不确定性,使任务设计本身难以达到完全理性化和明确化,从而使知识性任务具有了模糊性以及伴随执行过程逐渐清晰和完善的特点;而团队本身的高差异性,则会造成团队成员之间基于知识异质性的差异性认知基础^[2]。因此,由知识性任务不确定性以及知识主体之间知识异质性而触发的知识冲突不可避免^[3]。

Jehn、Pelled 等以及 Peterson 和 Behfar 将冲突区分为任务冲突和关系冲突^[4-6]。多数研究认为,任务冲突可以通过增加建设性批评、辩证性互动、可选方案的小心评价、对于成员想法富有现实意义的质疑等来提升绩效^[5,7,8]。在执行知识性任务的过程中,任务高不确定性背景下的团队成员异质性知识结构,使得团队在任务设计之初就已经埋下了知识冲突的种子,并且贯穿于整个任务执行过程中。张钢和倪旭东认为,知识冲突既可能是良性的也可能是恶性的,适当的知识冲突能够提高决策质量、调动成员兴趣和好奇心、实现异质性知识的公开和共享,从而激发知识创造和创新、促进绩效;而过度的知识冲突则会演化为关系冲突,导致知识偏见、知识获取

与转移迟滞、知识共享困难,从而降低团队凝聚力、损害绩效^[3]。因此,能否对团队知识冲突实施有效管理,从而克服其消极负面效应、发挥其积极良性效应,对于提高团队知识创造绩效无疑极为重要。这就要求人们能够在知识性任务情境中抽取对知识冲突产生影响的关键要素,并分析和解释其影响冲突演化与发展的过程机制。

时间解释理论(temporal construal theory)指出,个体对未来事件时间距离的知觉是其心理距离的重要维度^[9],它通过改变人们对事件或客体的解释而改变人们的偏好、预期和判断等心理过程和行为反应^[10]。可见,时间是影响个体选择或决策的重要因素之一。对于团队知识冲突而言,日益严峻的任务时间限制所导致的时间资源稀缺性,使得团队成员基于时间认知而产生的时间价值判断成为影响其冲突处理方式选择的重要因素,这就是时间要素对团队知识冲突产生影响的内在机制。Bluedorn 和 Martin 指出,当前时间研究正在引起组织与管理研究领域的普遍关注^[11],因此,从时间情境约束的视角探讨团队知识冲突管理机制,恰好是一个具有创新性的冲突研究切入点。

团队任务的时间情境约束表现为成员共同面对的各类时间框架(temporal frame)信息。框架(framing)是指对问题的构造或陈述方式^[12],而时间框架则是对时间问题的构造方式,它描述和表征

收稿日期:2008-06-09

基金项目:国家自然科学基金项目(70372019)

作者简介:张钢(1966—),男,山东蓬莱人,浙江大学管理学院教授,管理学博士,研究方向:组织理论与组织创新、知识理论与知识管理、公共组织及其治理;袁国方(1977—),男,山东德州人,浙江大学管理学院企业管理专业博士研究生,研究方向:知识管理。

了任务情境中时间资源使用的控制条件。团队知识冲突离不开时间框架的约束与限制,它在团队成员制定与理解时间框架的过程中产生、演化和终结。团队成员在面对知识冲突时,判断并权衡时间框架下冲突处理行为选项的时间价值,是其做出合理冲突处理决策的重要前提。

知识性任务的不确定性使任务时间框架的制定也具有模糊性和变动性,表明知识性任务的时间框架难以脱离具体问题情境以标准、稳定和惟一的方式进行表征。同一问题的时间约束条件可能呈现为多种时间框架,而不同时间框架则对行为有不同的影响,即由时间情境要素变化引起的框架效应现象^[13]。Pease 在时间分配决策^[14],Loewenstein 和 Prelec 在跨期选择决策^[15,16],以及 Loewenstein 和 Prelec、Hey 和 Paradiso 在顺序选择决策^[17,18]等带有时间约束条件的研究中,都曾得出过存在框架效应的结论,这些由时间情境要素引发的框架效应都可被称为时间框架效应(temporal framing effect)。

Tversky 和 Kahneman 指出,决策者采用何种决策结果,一方面受控于问题本身的表征形式(即框架),另一方面受控于决策者本身的个性特征^[13]。因此,团队成员的独特时间个性特征,决定了其在任务时间框架下进行任务设计或执行的具体时间行为模式^[19]。当团队知识冲突产生时,由时间个性差异导致的团队成员对任务时间认知与评价的差异,与任务时间框架共同影响了冲突各方对待冲突的策略组合态势,进而对冲突本身产生时间认知意义上的作用效果。

基于上述分析,不难理解,将团队知识冲突及其管理置于时间框架效应下,也就意味着,时间框架效应的存在可能会使团队知识冲突产生不同结果,知识冲突影响团队绩效的过程也可能在时间框架效应作用下发生变化,而使团队呈现不同的绩效水平。

1 基于时间认知与评价的团队知识冲突处理决策

在影响冲突的要素研究中,时间一直未受重视^[20]。多数学者秉承泰勒科学管理时代“工时研究”的思路,将时间视为一种想当然、自我证明和无需解释的要素^[21]。在知识性任务不确定性越来越高、知识主体差异性越来越大的情况下,泰勒时代惯用的物理时间视角就难以解释包括冲突在内的各类知识创造活动了。Zaheer 等就认为,用不同的时间标准(time scale)解释团队行为,将会产生不同的含

义^[22]。因此,时间情境约束下基于时间认知与评价的行为决策,成为时间视角下团队知识冲突研究的理论基础。

1.1 基于时间认知与评价的行为决策

Hambrick 和 Mason、Thomas 等指出,个体的认知经常会影响到其随后的选择与行为^[23,24]。时间认知指行为主体对客观事件持续性和顺序性的认识,不同的人对时间的感觉和评价都存在极大不同。基于时间认知,行为主体形成对事件或行为的时间价值判断。时间价值离不开主体的感受和评价,也脱离不了具体的事物或行为。正是行为主体基于时间认知对行为选项在时间使用上的价值评价,影响了其随后的行为决策。

团队任务情境下,任务附带的时间信息构成其内在时间要求或限制条件,成员基于对任务的时间认知对不同行为选项的时间价值进行损益判断。团队任务时间限制下行为决策产生的心理机制可以被描述为从时间认知到时间价值评价、再到行为决策的整个过程。

由于在面临复杂情景与问题时,任何人都会采取走捷径或只对部分信息进行处理的行为,因此决策中经常出现非理性、偏好逆转等情况^[13]。知识团队成员在对知识性任务的时间信息进行认知加工时,不可避免地会受任务不确定性的影响,而呈现时间认知偏差并偏离理性决策。团队管理者若能找到影响时间认知的关键情境要素,就能有针对性地设计管理策略,最终影响时间认知及团队行为。

1.2 团队知识冲突

与传统团队相比,当今团队更多指的是新产品开发团队、跨职能团队等执行知识性任务的团队。因此,团队任务目标更具模糊性和变动性,其成员构成也更具动态性^[25]。这表明团队任务设计的不确定性越来越高,团队成员间也日益呈现,知识异质性。上述特征为团队内产生知识冲突埋下伏笔,即团队成员通常是在认知差异的基础上去实施并不完善的设计内容。

具体表现为:其一,理想化设计应用于现实所表现出的缺陷,经常使团队成员对设计方案产生不解和不同意见;其二,团队成员基于自身知识结构参与团队协作时出现的偏差,会使团队成员间产生疑义与质疑。这些都是任务不确定性背景下团队成员间由于知识异质性而产生的知识冲突。

在知识性任务的设计与执行中,人们往往强调团队成员异质性知识资源间的契合与匹配,却忽略

了它们之间产生矛盾与冲突的积极意义。恰恰是这样一种经常性的、动态的、贯穿团队过程始终的知识冲突,更加有利于创造性思想、见解和观点的产生。如果缺少这样一种冲突,团队成员探寻未知领域的创新性动机就得不到反馈式的激励和刺激,同时也会由于缺少任务不确定性而失去追求自我挑战的动力源泉,团队绩效水平必然表现平庸甚至低下。当然,也要防止团队知识冲突过度升级甚至演化为关系冲突,避免其对团队绩效的负面影响。

1.3 团队知识冲突处理决策

面对知识冲突,团队成员不可避免地要在时间情境约束下做出冲突处理决策。冲突处理决策,即个体在面临冲突时在各种冲突处理方式间进行的选择与决策。冲突处理方式指个体对待冲突的态度、行为意向及策略,它决定了冲突的发展趋向与水平^[26]。Wall 和 Callister 将冲突处理方式按照“合作性”和“自主性”两个维度划分为5种类型:回避;竞争;迁就;合作;妥协^[1]。合作性维度代表了个体对待冲突积极、友善、理解与合作的态度,而自主性维度则表现了个体在冲突中的自我意识与强硬立场。

对团队知识创造而言,合作性维度上的冲突处理方式带来的后果可能是低冲突水平和低创新性,但知识创造速度快,按时完成任务的可能性大;而自主性维度上的冲突处理方式带来的后果则可能是高冲突水平和高创新性,但知识创造速度慢,不能按时完成任务的可能性大^[2]。在时间情境要素的影响下,团队成员基于对任务的时间认知,对可以选择的冲突处理方式进行时间价值评价与损益判断。不同的时间情境约束条件对个体冲突处理决策会产生不同的影响,最终会反映到知识冲突结果的变化。

2 时间框架效应原理

2.1 时间框架——影响时间认知与评价的情境要素

现实中,团队成员在动态时间框架^[27]的约束下,进行任务时间认知及价值评价。项目团队实践中经常使用的甘特图(Gant chart)、项目评审技术表(PERT chart)、重要事件表(milestone chart)、项目时间路线(project timeline)等^[28],都可看作是可视化的、人为构造的时间框架。时间框架描述和表征了任务情境中涉及时间资源使用的控制条件。团队管理者既可以在任务设计中制定时间框架管理团队行为,也可以授权团队成员自行制定时间框架进

行自我控制。对时间框架下行为选项进行时间认知与评价,是团队成员进行行为决策的重要前提之一。因此,作为关键时间情境要素,时间框架对个体行为决策起重要作用。

除此之外,团队成员个体的时间个性特征同样对其任务时间认知及行为决策有着重要影响。Tversky 和 Kahneman 指出,决策除了受控于问题本身的表征形式(即框架),同时还受控于决策者本身的个性特征^[13]。研究者设计了不同的指标来表示时间个性特征。Waller 等认为,比较稳定的个体时间特征差异包括时间观(time perspective)和时间紧迫感(time urgency)的差异性^[29]。Bluedorn 的个体时间深度量表(temporal depth index, TDI)^[30]、Gevers 等的步调类型(pacing style)^[31]等,也曾被用来测量个体的时间个性差异。



图1 基于时间认知与价值评价的行为决策

任务的时间框架和个体的时间个性作为时间研究视角下的情境与个体要素,共同影响了个体的时间认知及其对行为选项的时间价值评价与损益判断,最终影响其行为决策(见图1)。

2.2 时间框架效应及其解释

管理研究对时间情境要素的逐渐关注^[11],以及时间框架对个体行为决策的影响,提示我们应该关注由时间要素引起的框架效应问题。框架效应指实质未变但因框架不同而引起不同选择的现象,即对同一个问题的不同表征框架影响了人们的判断决策,因此使复杂环境下的决策显著偏离了传统经济学中的一致性假设。Huhberger 对风险决策中的框架效应做了元分析,认为框架效应是一种可靠的现象^[12]。

虽然如跨期选择问题^[15]、顺序选择问题^[17]、时间分配决策^[14]、动态决策^[18]等研究对此有所涉及,并反映出个体对同一问题行为选项的损益评价受不同时间框架的影响而不稳定,但这些研究缺乏将其作为一个专门领域进行探索和整理的相应努力。因此,提出“时间框架效应”理论命题,并对这一命题进行理论演绎和拓展就显得非常必要。依据这一命题分析团队行为决策受时间框架效应影响的过程和机制,为我们提供了一条如何在严格时间情境约束下

制定团队管理策略的路径。

概括地讲,时间框架效应指通过以一定方式“框定”组织或管理行为的时间控制条件,影响个体对该行为时间价值的心理认知与评价,进而影响其选择或决策的现象。管理情境中,当涉及时间资源使用的要求或限制条件被以不同的方式进行构造或描述时,就会形成不同的时间框架,行为主体则在时间框架的约束下认识和评价各类组织与管理行为,其行为决策也会由于时间框架的改变而受到影响。

根据 Kahneman 和 Tversky 在前景理论中对框架效应产生心理机制的解释:行为主体首先根据适当的参照点(reference point)对即将做出的选择进行编辑,其后对编辑结果进行评价并做出选择,行为主体的内在参照点会受到框架改变的影响而发生改变,而不同的参照点则会导致不同的收益与损失判断^[32]。因此,当同一决策问题被不同的时间框架“框定”时,个体的时间认知参照点也会受到影响而产生变化,个体依据不同时间认知参照点对行为选项进行编辑和评价,最终呈现不同的行为决策结果(见图 2)。

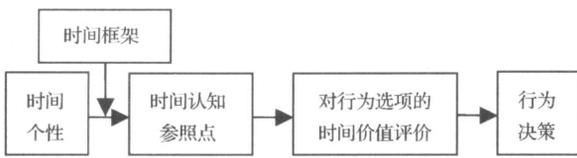


图 2 个体行为决策中的时间框架效应作用机制

Tversky 和 Kahneman 认为,任何框架都会被赋予积极的或者消极的前景(prospect)^[13]。所以,有关验证框架效应的实验研究一般将框架区分为正向框架、负向框架(或称收益框架、损失框架等)。如,同一任务时间问题“一个月的中间点”,既可以表达为“过了半个月”,也可以表达为“剩下半个月”。从实验可行性的角度讲,设计这样的正反对比框架比较容易操作实验与对比结果。而对于验证行为决策中是否存在框架效应,这种区分也足以适用。因此,时间框架效应研究同样也可以从正负、收益损失等实验设计出发进行实证。如 Pease 的陪审员出庭实验,就利用“停留”和“离开”的正反时间框架设计,验证了时间框架效应现象^[14]。

3 时间框架效应下团队知识冲突及其绩效

根据前文分析,时间框架效应的存在可能会使不同时间框架产生对个体冲突处理决策的不同影

响。因此,团队在管理知识冲突时,就可以运用时间管理策略或措施来操控时间框架,通过时间框架效应的作用影响冲突处理决策及结果,从而使冲突过程及结果更好地服务于促进团队绩效的要求。

对团队成员个体而言,在时间框架的约束下,具有特定时间个性特征的成员个体,产生对冲突处理方式在耗用时间上的价值评价与损益判断,并做出知识冲突处理决策(见图 3)。



图 3 个体冲突处理决策中的时间框架效应作用机制

而对于团队整体而言,成员间存在时间个性差异,令不同个体基于不同时间认知而呈现不同的时间行为模式^[19],进而产生团队整体意义上的时间行为特点,最终则会影响到团队绩效^[31]。Gevers 等认为,群体成员间的步调越相似,群体越易形成关于任务的共享时间认知模式^[31]。Gibson 等也指出,团队时间观异质性程度会影响团队知识创造绩效^[2]。因此,当团队中出现知识冲突时,团队时间个性差异程度的不同水平,会通过影响团队整体时间认知与评价的一致性程度,导致冲突各方不同的冲突策略组合及冲突结果。

显然,这一过程中时间框架效应的影响不可忽略。前文论述了不同时间框架可以影响个体冲突处理决策及冲突结果。然而,冲突结果不仅仅由单方的冲突处理决策决定,冲突各方的冲突处理决策组合对最终冲突结果更具决定意义。受时间框架效应影响的冲突处理决策组合,是团队层面冲突水平及绩效的决定因素。每当团队管理者运用时间管理策略或措施改变时间框架时,就会影响从时间个性差异程度到知识冲突结果的过程,最终影响团队绩效。由此,本文构建一个受时间框架调节的团队时间个性差异影响知识冲突的过程模型(见图 4)。该模型解释了团队成员间的时间个性差异程度由于受时间框架效应影响而导致不同冲突水平与绩效水平的过程机制。时间框架效应的调节作用与团队知识冲突的中介作用,可以作为时间研究视角下团队绩效创造过程而加以分析。

图 4 展示了时间框架效应下团队知识冲突及绩效关系的综合模型。其中,关于时间框架效应下团



图4 时间框架效应下团队时间个性差异与知识冲突及其绩效的关系模型

队时间个性差异影响知识冲突的内在机理,前文已做分析;而关于知识冲突影响知识团队绩效的研究,可资借鉴的研究结论则较为一致:一般认为任务冲突对绩效有正面影响,关系冲突对绩效有负面影响^[4,5,7,33]。知识冲突作为一种新型任务冲突类型,适度发展有助于绩效提高,但如果管理不善则会转变为对团队绩效有消极作用的关系冲突^[3]。

这一模型充实和完善了 Gibson 等关于团队时间观异质性影响知识创造绩效的研究^[2],将时间框架的调节作用以及知识冲突的中介作用纳入团队时间个性差异影响团队绩效的过程中,清晰地表述了时间情境约束下团队知识冲突的发展过程,为冲突管理机制创新提供了崭新思路,即:通过运用时间管理策略或措施,赋予知识冲突以不同的时间前景,以形成不同的时间框架,进而调整时间框架改变冲突水平,最终影响创新性、创新速度等团队知识创造绩效指标。

4 结语

团队知识冲突的日益凸显,及其对团队绩效所可能产生影响是积极的或消极的不确定性,使得合理而有效地设计知识冲突管理机制具有了非常重要的现实意义。而在时间框架效应视角下研究团队知识冲突,对于时间情境约束下的冲突管理机制研究,也具有重要的理论价值。

时间框架效应表明,团队可以利用时间框架设计冲突管理策略,影响团队成员面对知识冲突时的决策与行为模式,更好地促进异质性知识资源在知识冲突过程中的交互作用,最终达到有效管理团队知识冲突、促进团队知识创造绩效的目的。

本文虽然构建起“时间框架效应—知识冲突—团队知识创造绩效”构思模型,但仍然缺乏对该模型合理性和可行性的思考和论证。如何更细致地揭示时间框架效应影响团队知识创造绩效的各种过程变量,并从实证角度进行验证,是后续研究的方向。这也是帮助团队设计更为有效的知识冲突管理机制以

提升团队绩效的必经之路。

参考文献

- [1] WALL Jr J A, CALLISTER R R. Conflict and its management[J]. *Journal of Management*, 1995, 21(3): 515-558.
- [2] GIBSON C B, WALLER M J, CARPENTER M A, et al. Antecedent, consequences, and moderators of time perspective heterogeneity for knowledge management in MNO teams [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2007, 28: 1005-1034.
- [3] 张钢,倪旭东. 知识冲突管理[M]. 北京:科学出版社, 2007:5-11.
- [4] JEHN K A. A multimethod examination of the benefits and the detriments of intragroup conflict[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40: 256-282.
- [5] PELLED L H, EISENHARDT K M, XIN K R. Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44: 1-28.
- [6] PETERSON R S, BEHFAR K J. The dynamic relationship between performance feedback, trust and conflict in groups: a longitudinal study[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2003, 92: 102-112.
- [7] JEHN K A. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(3): 530-557.
- [8] SIMONS T, PELLED L H, SMITH K A. Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams[J]. *Academy of Management Journal*, 1999, 42: 662-673.
- [9] BAR-ANNA Y, LIBERMAN N, TROPE Y. The association between psychology distance and construal level: evidence from an implicit association test[J]. *Journal of Experimental Psychology: General*, 2006, 135(4): 606-622.
- [10] TROPE Y, LIBERMAN N. Temporal construal[J]. *Psychology Review*, 2003, 110(3): 403-421.
- [11] BLUEDORN A C, MARTIN G. The time frames of entrepreneurships [J]. *Journal of Business Venturing*, 2008, 23: 1-20.
- [12] KUHBERGER A. The influence of framing on risking decisions: a meta-analysis [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1998, 75(1): 23-55.
- [13] TVERSKY A, KAHNEMAN D. The framing of decisions and the psychology of choice[J]. *Science*, 1981, 211: 453-458.
- [14] PEASE P W. Effects of framing on actual time allocation decisions[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1995, 61(1): 67-76.
- [15] LOEWENSTEIN G F. Frames of mind in inter-temporal choice[J]. *Management Science*, 1988, 34(2): 200-214.
- [16] LOEWENSTEIN G F, PRELEC D. Anomalies in inter-temporal choice: evidence and interpretation [J]. *The*

- Quarterly Journal of Economics ,1992 ,5 :573-597.
- [17] LOEWENSTEIN G F,PRELEC D. Preferences for sequences of outcomes[J]. Psychological Review ,1993 ,100 (1) :91-108.
- [18] HEY J D, PARADISO M. Preferences over temporal frames in dynamic decision problems :an experimental investigation[J]. The Manchester School ,2006 ,74 (2) :123-137.
- [19] ZIMBARDO P G,BYOD J N. Putting time in perspective :a valid ,reliable individual-differences metric [J]. Journal of Personality and Social Psychology ,1999 ,77 :1271-1288.
- [20] KROGH Von ,ICHIJO G,NONAKA I Enabling Knowledge Creation[M]. New York :Oxford University Press ,2000 : 69-81.
- [21] LEE H,LIEBENAU J. Time in organizational studies :towards a new research direction[J]. Organization Studies ,1999 ,20(6) :1035-1058.
- [22] ZAHEER S,ALBERT S,ZAHEER A. Time scales and organizational theory[J]. The Academy of Management Review ,1999 ,24(4) :725-741.
- [23] HAMBRICK D C,MASON P A. Upper echelon :the organization as a reflection of its top manager[J],Academy of Management Review ,1984 ,9 :193-206.
- [24] THOMAS J B,CLARK S M,GIOIA D A. Strategic sensemaking and organizational performance :linkages among scanning ,interpretation ,action ,and outcomes[J]. Academy of Management Journal ,1993 ,36 : 239-270.
- [25] 张体勤,丁荣贵. 关于知识团队特性的研究[J]. 人类工效学 ,2002 ,8(3) :41-44.
- [26] XIE J H,SONG X M,STRINGFELLOW A. Interfunctional conflict ,conflict resolution styles ,and new product success :a four-culture comparison[J]. Management Science ,1998 ,44(12) :192-206.
- [27] LEON A W, ANDREW F M. Reasoning about tasks , activities and technology to support collaboration [J]. Ergonomics , 1998 , 41 (11) : 1583-1606.
- [28] YAKURA E K Charting time : Timelines as temporal boundary objects[J]. Academy of Management Journal , 2002 , 45 (5) : 956-970.
- [29] WALLER M J, CONTE J M, GIBSON C B, et al. The effect of individual perceptions of deadlines on team performance[J]. Academy of Management Review , 2001 , 26(4) : 586-600.
- [30] BLUEDORN A C. The Human Organization of Time : Temporal Realities and Experience[M]. Stanford : Stanford Business Books , 2002 : 265-273.
- [31] GEVERS J M P, RUTTE C G, EERDE W. Meeting deadlines in work groups : implicit and explicit mechanisms[J]. Applied Psychology : An International Review , 2006 , 55(1) : 52-72.
- [32] KAHNEMAN D, TVERSKY A. Prospect theory : an analysis of decision making under risk[J]. Econometrica , 1979 , 47(2) : 263-291.
- [33] DECHURCH L A, MARKS M A. Maximizing the benefits of task conflict : the role of conflict management [J]. International Journal of Conflict Management , 2001 , 12(1) : 4-22.

Temporal Framing Effect and Team 's Knowledge Conflict

Zhang Gang ,Yuan Guofang

(School of Management ,Zhejiang University ,Hangzhou 310058 ,China)

Abstract : Aiming at team 's knowledge conflict ,this paper introduces "temporal framing effect ",an important contextual factor ,to establish a new type of conflict management mechanism .A new perspective on conflict management research is provided .By constructing a conceptive theory model ,temporal framing effect - knowledge conflict - team performance in knowledge creation ,it provides a new logical thought and a new theoretical tool for the research on pursuing effective management pattern to the process of knowledge conflict affecting team performance .

Key words : temporal framing effect ; team ; knowledge conflict