

益微学院公开课（十） 如何厘清并解决问题？

阅读时间：10 分钟

您将收获：

1. 了解问题分析工具“问题树”的用法
2. 了解解决问题的工具“目标树”的用法

一、导言

生活中我们都会遇到各种各样的问题——怎么不挂科？怎么考研？毕业后做什么？喜欢的女生不喜欢我怎么办.....

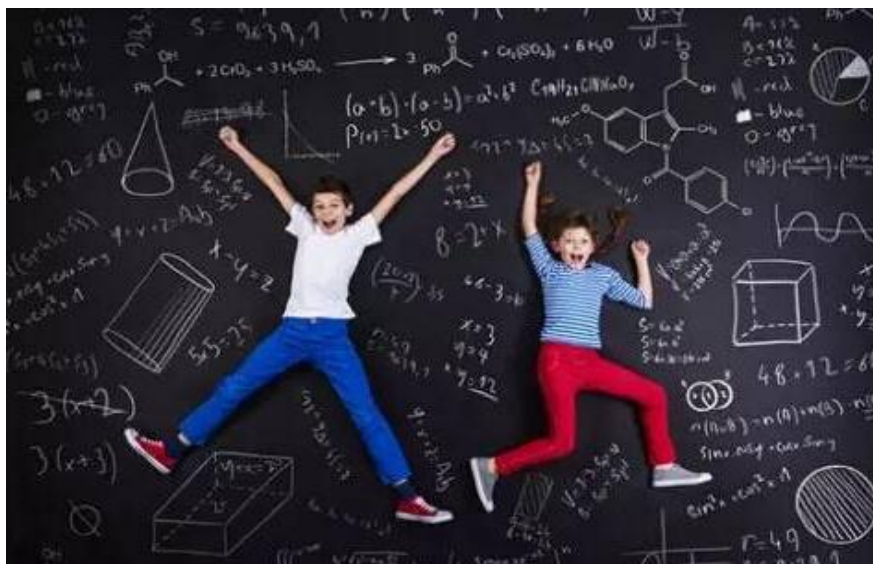
在夏令营里，我们也被各种各样的问题所困扰——怎么让孩子们遵守纪律？怎么设计一个有趣的活动？孩子们不喜欢绘本怎么办？团队内部有矛盾怎么办.....

有些问题比较简单，上网搜索就知道答案，但大多数问题都是复杂的，需要我们用心观察、倾听和思考，或者寻求他人的帮助，才能厘清并解决它们。

而我们所做的乡村夏令营，就是为了解决乡村儿童教育不公平、大学生缺乏对社会的了解及团队协作能力这些问题。

事实上，公益项目本身就是为解决社会问题而存在，但你知道如何从一个问题出发，逐步探索解决方案、甚至设计一个公益项目吗？

今天我们就分享 2 个系统思考的工具——问题树和目标树，来帮你厘清困扰你的问题，并学习如何系统解决。

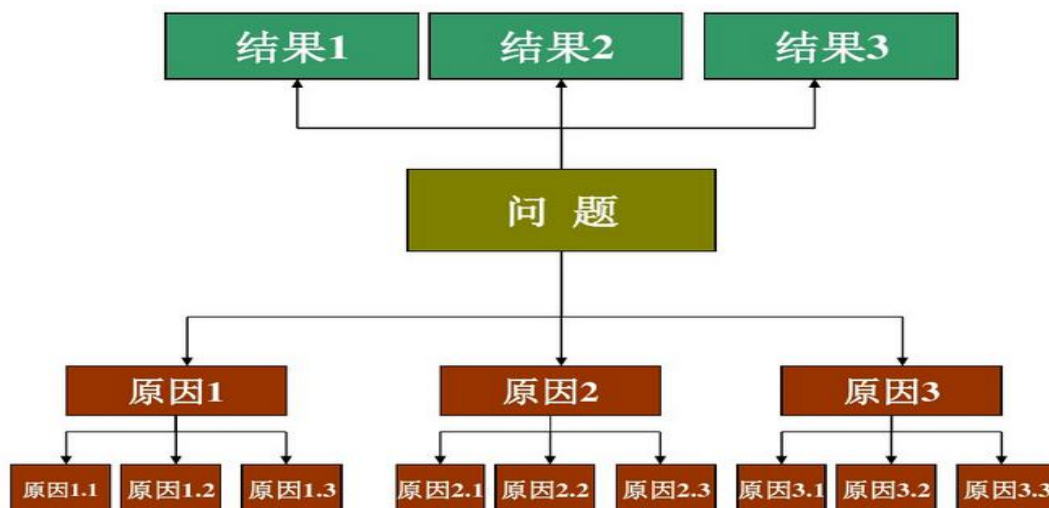


二、“问题树”和“目标树”是什么？

1. 问题树

问题树又称逻辑树、演绎树或分解树等，是一种以树状图形系统地分析存在的问题及其相互关系的方法。

问题树是麦肯锡公司常用的一种分析问题的方法，它的原理是将问题的所有子问题分层罗列，从最高层开始，并逐步向下扩展。

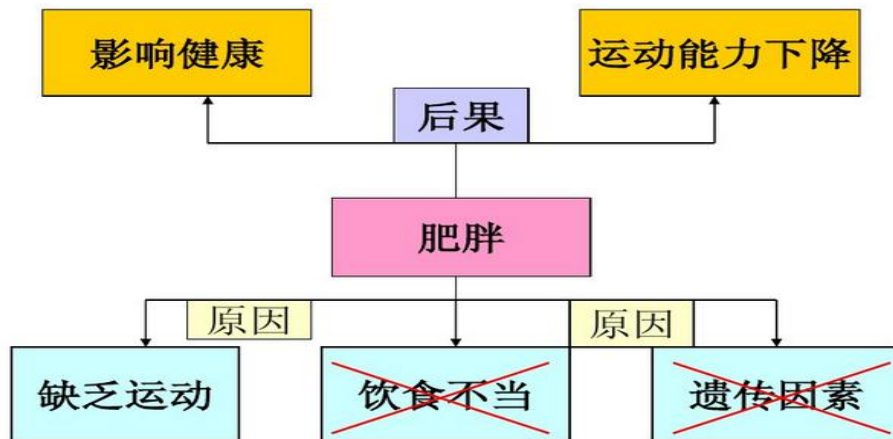


问题树的搭建分为 5 步：

- 1) 确定“核心问题”；
- 2) 确定导致“核心问题”的主要原因（如图原因 1、2、3……原因 1.1……3.3）；
- 3) 确定“核心问题”导致的主要后果（如图结果 1、2、3）；
- 4) 根据以上因果关系画出问题树；
- 5) 反复审查并根据实际情况调整。

比如 EV 的吉祥物“小年糕”最近被肥胖困扰，它就可以按照问题树的结构分析原因：

- 1) 确定“核心问题”——肥胖；
- 2) 确定导致肥胖的主要原因——缺乏运动、饮食不当、还可能有遗传因素；
- 3) 确定肥胖导致的主要后果——影响健康、运动能力下降
- 4) 根据因果关系画出问题树；
- 5) 反复检查，根据实际情况调整——小年糕的饮食很健康、父辈也没有肥胖基因，因此锁定问题的主要原因——缺乏运动。



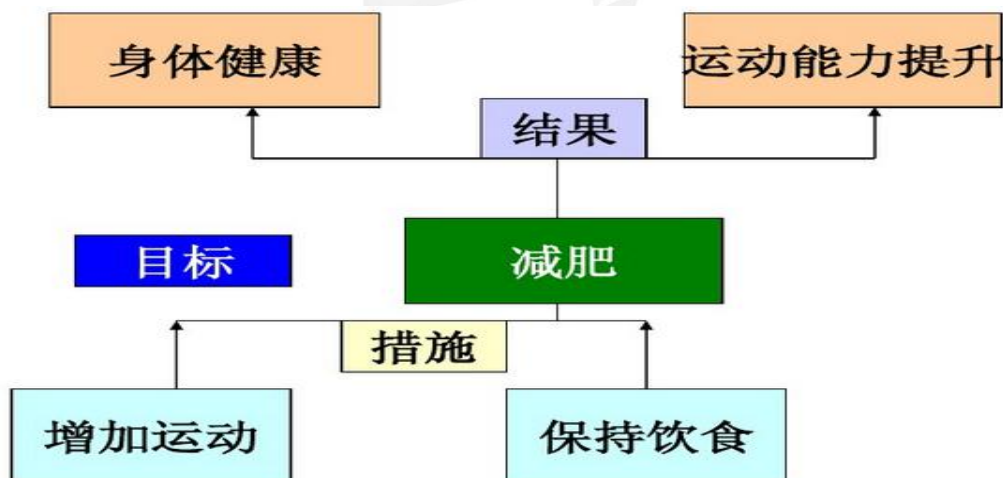
由此它就可以制定计划来解决肥胖问题了，这时，目标树就派上了用场。

2. 目标树

问题树帮我们分析问题的原因及负面影响，而目标树就是帮我们解决问题的工具。

目标树的构建就是将问题树中的内容转化为积极、正向的表述。

如下图：



得到具体措施后，要落实行动，就需要制定具体的目标。

目标的制定遵照 SMART 原则，即：

- S: Specific 具体的
- M: Measurable 可衡量的
- A: Achievable 可达成的
- R: Relevant 相关的
- T: Time-bounded 有时限的

根据 SMART，判断小年糕写的哪句话符合目标表述呢？

- 1) 我要减肥
- 2) 我要将 7.5%的脂肪转化为肌肉
- 3) 我要在一个月减肥 40 斤
- 4) 我要在半年内通过每天跑 30 分钟减肥 5 公斤

小贴士

- 1) 我要减肥——不具体、不可衡量（减重多少算减肥成功呢？）、没有时限，因此不符合目标表述。
- 2) 我要将 7.5%的脂肪转化为肌肉——具体、可衡量、可达成、相关、但没有时限，因此不符合目标表述。
- 3) 我要在一个月减肥 40 斤——具体、可衡量、相关、有时限、但不可达成，因此不符合目标表述。
- 4) 我要在半年内通过每天跑 30 分钟减肥 5 公斤——具体、可衡量、可达成、相关、有时限，因此符合目标表述。

三、问题树和目标树的应用

根据志愿者的需要，我整理了问题树和目标树在 2 种场景下的用法：

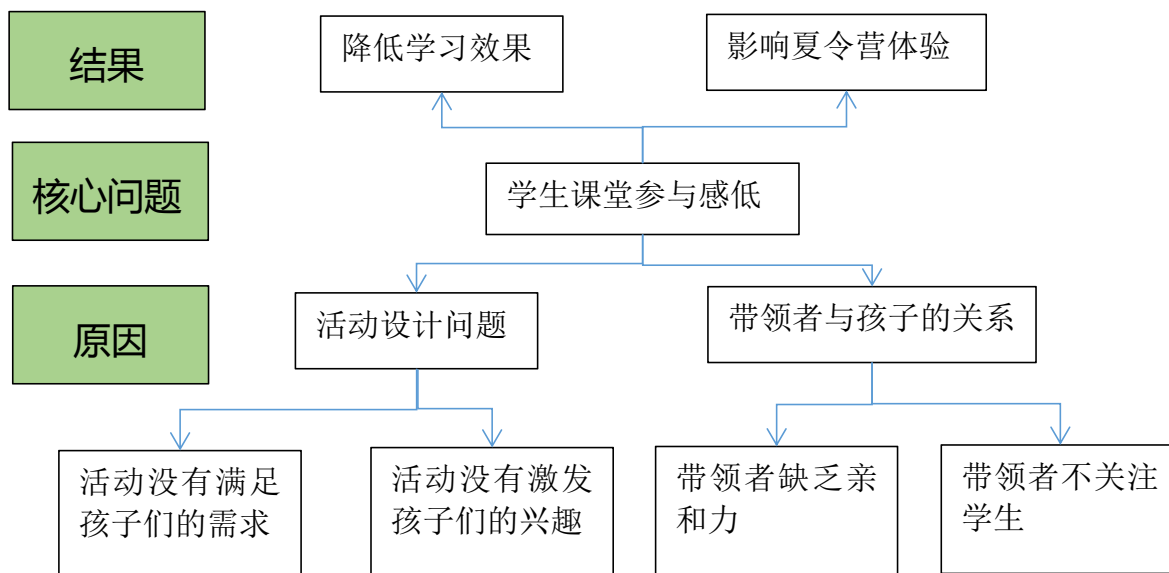
个人反思和项目设计。



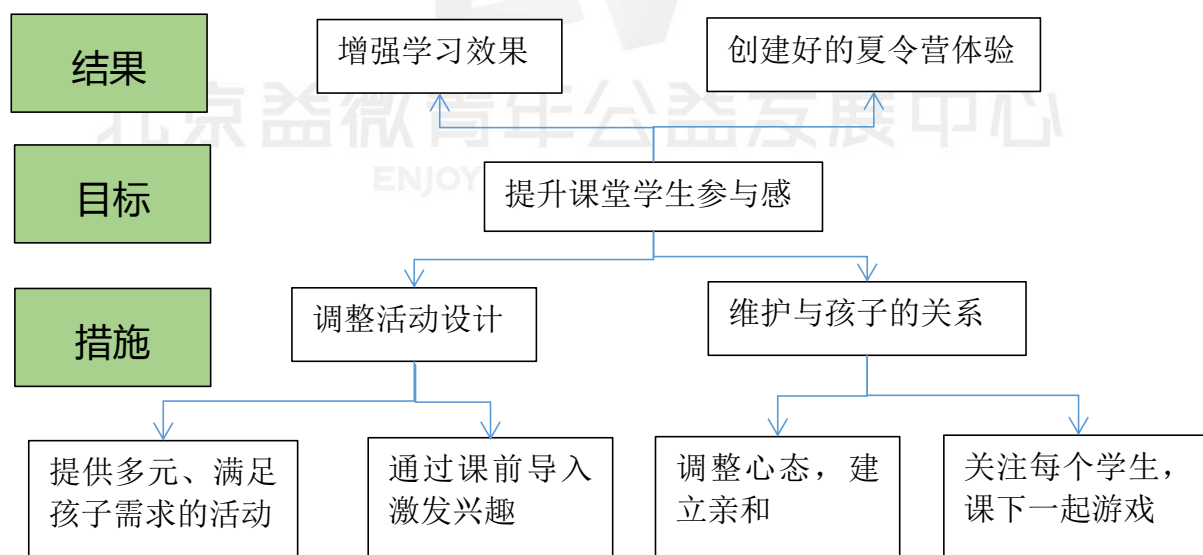
1. 个人反思

情景：在乡村夏令营中，尽管小益花了很多精力备课，但孩子们的参与感却不强，也不愿和他亲近，其他志愿者倒没遇到类似的情景。

问题树



目标树



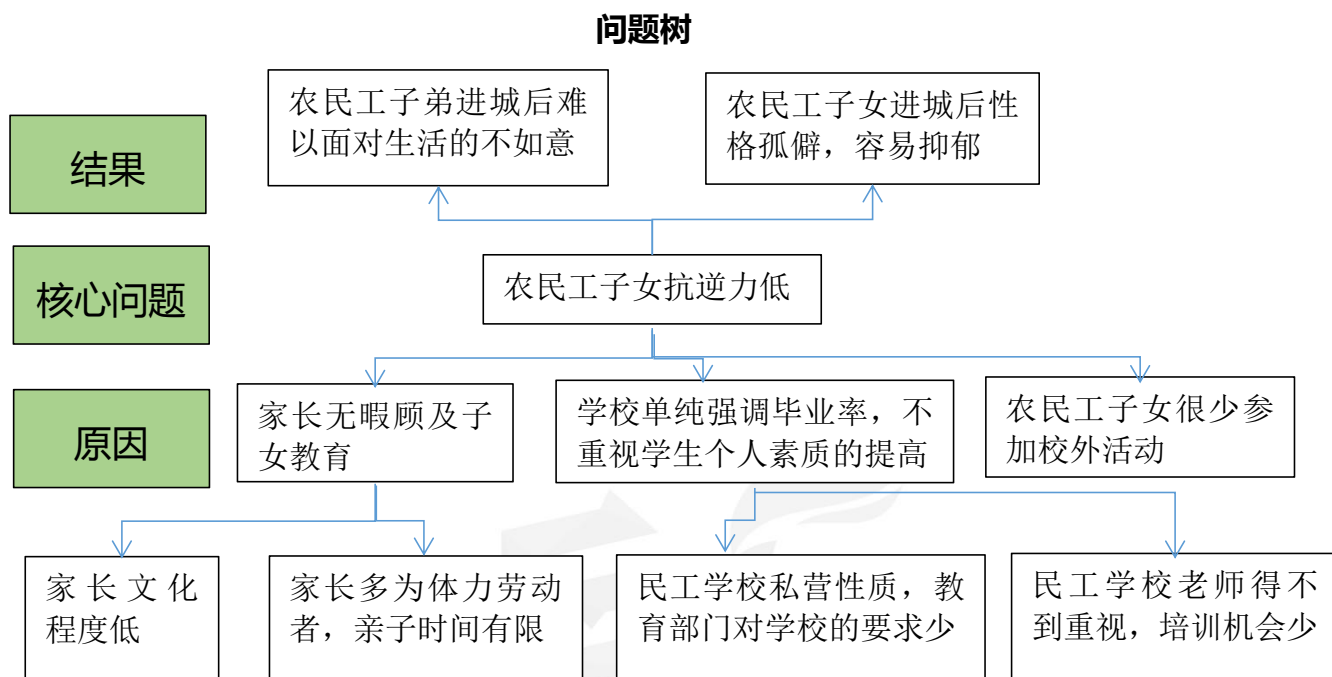
注：问题树和目标树的横向、纵向关系请参考公开课《08. 如何有逻辑有条理地表达》

通过建立问题树和目标树，小益找到了解决措施，并决定尝试改变。目标树给我们提供了解决方法和手段，但具体用哪种，需要根据个人、组织的能力、用户的需求来定，还要考虑可行性。

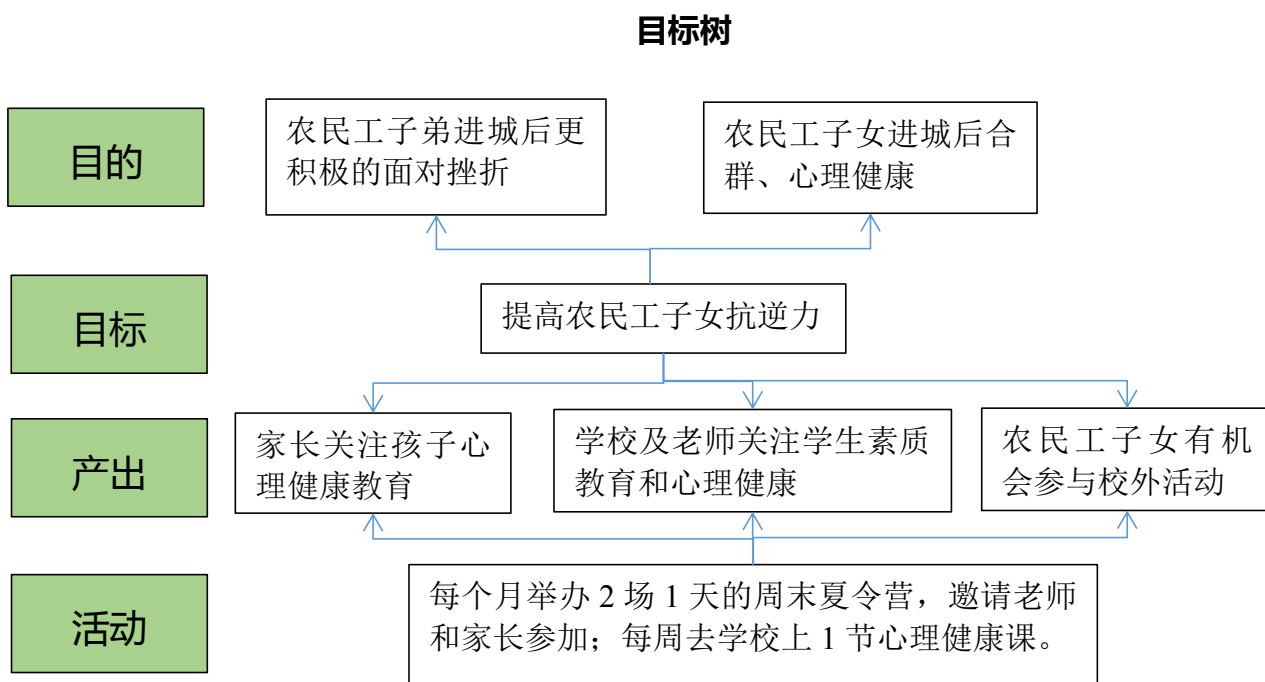
2. 项目设计

情景：EV 成都分社的小微参加一个公益项目大赛，需要填写一份项目书，其中重点是“要解决的问题、项目目标、项目成果、项目产出和相关活动”。

小微针对“农民工子女抗逆力（面对挫折和逆境的能力）低”这一问题寻找解决方案。



经过小微分析，要有效影响这个问题，可以从增加农民工子女校外活动做起，而且这也是大学生力所能及的事。如果能组织家长、孩子和老师一起活动，比如开展周末夏令营，可能会更有效果。由此她构建出如下目标树，并填写了项目书。



☆ 练习

用问题树和目标树，尝试厘清一个最近困扰你的问题，并且解决它！

五、结语

解决问题的工具有很多，问题树和目标树是其中相对简单的工具，其结构也类似“金字塔原理”（配合公开课《08.如何有条理有逻辑地表达》学习，效果更好！）。

总结应用的步骤：确定问题——列出原因——列出影响——画问题树——正向转述——得目标树——SMART 原则得到具体目标——行动解决。

工具类的学习就需要反复练习，期待你掌握这两个工具，在遇到问题时有更多独立思考的意识，慢慢养成系统思考的好习惯，也能够运用它和他人协作。

EV 强子
2017.6.7

