

PMI-PBA

考前模拟题库及详解

柯建杰 于兆鹏◎编著

非
外
借



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

PMI-PBA 考前模拟题库及详解

柯建杰 于兆鹏◎编写



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书共有8章练习题、4套模拟真题。8章内容涵盖了商业分析概述、需要评估、商业分析规划、需求启发和分析、跟踪和监督、解决方案评价、需求管理、PMP 关联的基础知识等，共有近500道章节练习题，可以帮助读者有针对性地巩固某个方面的知识不足。再加上4套模拟真题，本书共有近1300道题目，是目前国内唯一的、最全的 PBA 考试题库。

图书在版编目（CIP）数据

PMI-PBA 考前模拟题库及详解 / 柯建杰，于兆鹏编著. —北京：中国电力出版社，2017.7
ISBN 978-7-5198-0944-7

I. ①P… II. ①柯… ②于… III. ①商业信息学—资格考试—题解 IV. ①F713.51-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第154728号

出版发行：中国电力出版社

地 址：北京市东城区北京站西街19号（邮政编码100005）

网 址：<http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑：李 静 1103194425@qq.com

责任校对：铸 创

装帧设计：九五互通 周 赢

责任印制：邹树群

印 刷：三河市万龙印装有限公司

版 次：2017年7月第1版

印 次：2017年7月北京第1次印刷

开 本：787毫米×1092毫米 16开本

印 张：18.5

字 数：387千字

定 价：68.00元

版 权 专 有 侵 权 必 究

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

推荐序

项目商业分析与评价，是项目管理学科的重要组成部分。一般操作层面的项目经理，更多着眼于项目立项后的计划、实施和监控，往往对项目的立项与成因考虑不足，很容易进入舍本逐末的怪圈。PMI 的 PBA 体系，是项目经理技能提升的重要方面，亦是从更宏观、更高层面审视项目，并将项目“以始为终”落地和实施的流程与知识体系。

《PMI-PBA 考前模拟题库及详解》一书，基于 PBA 认证的重点和难点，编撰了规范的模拟试题，并对每个题目进行了细致入微的详细解读，不仅有利于项目管理知识的普及和推广，而且能完善和提升项目经理在项目商业分析与评价这一项目管理细分学科的知识与能力，更有利于实现卓越的项目管理。

通过本书的学习，项目经理和项目管理爱好者可以了解完整的项目商业分析规范，有效提升考试通过率，提高项目管理水平。作为目前国内唯一的 PMI-PBA 考证辅导书，很值得向读者推荐。本书作者柯建杰、于兆鹏老师在推广 PMI-PBA 方面的贡献，也很值得嘉许。



清华大学建设管理系教授
全国项目管理领域工程硕士教育协作组组长

2017 年 4 月

自序一

本书是获取 PMI-PBA 认证的金钥匙

PMI 商业分析专业人士 (PMI Professional in Business Analysis, PMI-PBA) 认证, 是在项目和项目集上采用业务分析使组织得以实现他们所需要的改变以及达成战略目标。本认证强调你在业务分析上的专业知识。它突出你在明确利害关系者业务需求, 使项目结果成型, 驱动业务获得成果的高效工作能力。认证面向在项目和项目集上工作的业务分析师, 以及在工作中需要进行业务分析的项目和项目集经理。

自 PMI-PBA 认证启动以来, 发展速度迅猛, 仅 2016 年的全球认证人数就比 2015 年翻了一倍有余。PMI-PBA 自 2016 年正式进入中国后, 在中华大地掀起了新一轮的学习热潮, 但中文版的辅导教材数量几乎为零, 这不仅使获取 PMI-PBA 认证的难度较大, 且不利于 PMI-PBA 认证在中国的普及和推广。本书从 PMI-PBA 认证备考的角度, 立足众多考生的备考需求, 将难度适中的章节模拟题和综合模拟题呈现给大家, 希望能解大家备考的燃眉之急。

接下来分享一下我对 PBA 和项目商业分析的一些理解。PMP 认证, 讲求的三重制约为“时间、成本、质量”, 但其实这仅是对执行项目过程中的制约, 要想项目获得成功, 要求项目经理必须带着“以始为终”的商业构想, 以目标管理的方式推进项目方得圆满。因此, PMI 对成功的项目经理需具备的要素又进行了新的三角定义, 即: 项目管理技能, 商业分析技能和领导力。PMP 所学的所有知识, 可以说解决的是第一项“项目管理技能”范畴的内容, 而 PBA 则完美地诠释了成功项目经理的第二要素“商业分析技能”。在业内有一种观点认为, PBA 是 PMP 的有益补充, 弥补了 PMP 在商业论证和需求分析上的软肋; 但如果从 PMI 对成功项目经理的定义而言, PBA 并非是谁的补充, 而是独立的、必须研修的专业知识。如果从更宏观的层面来说, PBA 关注的是项目全生命周期管理, 是从战略的层面去思考“有什么项目可做”、“什么项目该做”以及“项目该做成什么样”的

三大问题。如果说 PMP 是 Doer, 则 PBA 是 Thinker。

当前是一个全面创业的时代, 每一个创业就是一个项目的践行与实施。但是, 无论你是想成为下一个比尔盖茨还是只想开一个小土多店, 我不得不坦诚地告诉你, 两年内倒闭绝对是高概率事件。我们的身边充斥着又一个一个的商业神话, 但这只不过是因为那些黯然离场的失败者不曾有人关注罢了。

面对纷繁的商业环境, 每个人似乎都是“专家”: 海底捞生意火爆? 服务做得好罢了; 恒大冰泉亏损 20 多亿? 定价太高了; “逻辑思维”年入上千万? 文艺青年的钱最好骗……不管懂还是不懂, 大家茶余饭后总能对商业社会的种种现象提出自己的见解, 这也仿佛使得商业分析成了一项“人人可为”的随意工作。

准确地说, 普通消费者和成功的项目商业分析师之间的区别, 就在于前者关注的只是商业现象, 而后者更能从本质上细致而深刻地分析商业成因, 并知道如何采取相对应的措施去改变现象(即使这种判断不是绝对精确的)。事实上, 和工程机械、医学、计算机一样, 商业分析也是一门严肃和精深的学问, 只因其包含了一定的不确定性, 所以你的父母在你上学选择专业的时候认为它“比较虚”。身边的老一辈“土豪”企业家未必看过什么商业分析的书籍, 但他们一样把生意做得很大, 很多人难免不自觉地认定商业成功的关键是运气和机遇而非技术和积累。然而, 随着中国社会传统的渠道经济逐渐转向充分竞争的市场经济, 越来越多的人意识到, 没有公司天生基业长青, 也没有人天生具备“商业头脑”, 唯有在不断的学习和实践中提升自身的商业能力, 才有可能在残酷的商业世界成为“幸运”的存活者。

项目商业分析师是怎样的一群人呢? 他们要在需求的背景中理解业务问题和商业机会, 建议解决方案, 以支持组织实现其目标, 他们要确定业务问题和商业机会; 引导干系人的需求并分析制约因素; 分析干系人的需求以定义解决方案的需求; 分析和验证潜在的和实际的解决方案; 管理产品或者需求范围。项目商业分析师与项目经理在工作中有许多交集的地方, 在能力上也有许多相同的地方。但商业分析师需要有更高瞻远瞩的目光, 审视项目, 时刻以实现商业目的为己任。

现在网络上有一句话经常用来埋汰人, 叫“都是套路”, 形容对方不真诚, 虚假敷衍。但作为一个入门级的商业分析师, 首先应该学习的就是“套路”, 如果用商业分析的专用术语来说, 这叫“系统化思维”。PMI-PBA 是一套较完整的项目商业分析“套路”: 需要评估、商业分析规划、需求启发与分析、需求监督与控制、解决方法评价的思维路线严谨而精密。有了“套路”, 不能保证商业分析绝对精确, 但至少能保证不会出现南辕北辙的毁灭性错误。

项目商业分析, 项目经理的必备武器!

最后, 我要衷心感谢编著此书的搭档于兆鹏老师, 我们一见如故、相见恨晚, 互相已经在多领域多层次进行了深度合作, 相信今后会结出更多学术硕果。另外, 我还要感谢在编写此书过程中一直提供帮助的团队伙伴: 刘俊卿、塔广志、谢晓玲、胡宇航……没有他

们的辛勤劳动和积极奉行，本书是不可能完成的。

由于时间有限，书籍编著过程中若有不足之处，恳请提出宝贵意见。再次感谢大家对本书的关注与支持。

柯建杰

于广州康乐园

2017 年 4 月

自序二

学习 PBA，成为前瞻性项目人才

一、学好商业分析，领先半步。

“教师细细数目。数至右下角，见到那个决定胜负的劫。浑沌长跪于地，充当一枚黑子，恰恰劫胜！教师崇敬浑沌精神，激情澎湃。他双手握拳冲天高举，喊得山野震荡，林木悚然——‘胜天半子！’”看过最近热播电视剧《人民的名义》的读者想必对上面的情节不陌生，“胜天半子”是剧中的重要角色之一——汉东省公安厅厅长祁同伟的倔强情怀，奈何不能与正义大势相抗衡，“胜天半子”的祁同伟在剧中只能饮恨告终。

要“胜天半子”的确很难，但“领先半步”却是能做到的事情。那如何才能做到呢？答案很简单，学好商业分析！

为什么呢？目前大多数项目经理做项目大都关注 How（也就是如何做成项目），很少关注 Why（为什么要做这个项目）。而项目的 Why 恰恰是最重要的。我们知道，项目是解决组织和客户问题的一种手段，如能把握住项目所需解决的问题就等于抓住了项目的需求本质，而我们就会有更大的主动权，也就很自然能做到领先半步。

二、商业分析的人才需求会加速提升。

《商业分析实践指南》中明确指出：“根据美国劳工统计局的数字，全球的商业分析工作岗位预计到 2022 年将增加 19%”。而近两年参加 PMI-PBA 认证考试的人数也成倍增长。这些数字都表明商业分析的人才需求会加速提升。

究其原因，在商业环境多变的今天，组织已不满足于项目经理仅仅简单地交付项目成果，更需要其关注需求的变化趋势，关注项目全生命周期管理，这是时代发展给项目经理提出的新要求。因此像以前那样只关注项目执行，只知其然不知其所以然的模式已经不能满足要求了。我们需要关注从项目起源到项目执行，以及项目后期评估的全生命周期的项目价值链。

三、学习 PBA，成为前瞻性项目人才。

2014 年年底，PMI 在全球推出了 PMI-PBA 认证和标准。2016 年，PMI（中国）又率先将 PBA 认证引进中国大陆。通过 PMI-PBA 考试代表你荣获了相应的专业资质，成为国际认可的商业分析专业人士。因此学习 PBA 是学习商业分析，成为前瞻性项目人才的必由之路。

由于 PBA 认证刚刚推出，因此关于 PMI-PBA 认证的辅导书在国内很少，而 PBA 考试题库的书目前没有。因此本书的问世填补了这个空白，可以帮助读者在考前进行大量的练习，有助于一次性成功通过考试！

本书共有 8 章练习题、4 套模拟真题。8 章内容涵盖了商业分析概述、需要评估、商业分析规划、需求启发和分析、跟踪和监督、解决方案评价、需求管理、PMP 关联的基础知识等，共有近 500 道章节练习题，可以帮助读者有针对性地巩固某个方面的知识不足。再加上 4 套模拟真题，本书共有近 1300 道题目，是目前国内唯一的、最全的 PBA 考试题库。

同时，为了帮助读者高效地抓住考点，本书又附加了 PBA 术语表、PBA 任务、知识与技能表、PBA 任务 ITTO（输入、工具、方法和输出）表，从而可以快速浏览，短时间内考试要点了然于胸。

最后，我要感谢柯建杰老师，我们合作一直非常愉快，相信今后会有更多领域的合作。同时也要感谢在本书的编写过程中提供过帮助的团队伙伴：刘格、王运鲁、王淑媛、赵爱华、华锡锋、崔翀飞、董艳辉、华文杰。没有他们的辛勤劳动，本书是不可能完成的。

由于本人能力有限，加上出版时间很紧，书中难免有不尽如人意的地方。我诚挚地希望本书能起到抛砖引玉的作用，希望读者对书中不合理或还需改进的地方提出宝贵意见。我的电子邮箱：yuzhaopeng@hotmail.com。对您的任何意见或建议，我都会认真回复。

于兆鹏

于上海

2017 年 4 月

目录

第一篇 PBA 分章练习	1
第 1 章 概述及框架.....	2
第 2 章 需要评估.....	6
第 3 章 商业分析规划.....	13
第 4 章 需求启发与分析.....	18
第 5 章 跟踪和监督.....	24
第 6 章 解决方案评价.....	29
第 7 章 需求管理.....	33
第 8 章 PMP 关联基础.....	42
第二篇 PBA 综合模拟练习	69
PBA 模拟试题一.....	70
PBA 模拟试题二.....	97
PBA 模拟试题三.....	128
PBA 模拟试题四.....	158
第三篇 PBA 分章练习详解	183
第 1 章 概述及框架练习详解.....	184
第 2 章 需要评估练习详解.....	186
第 3 章 商业分析规划练习详解.....	190
第 4 章 需求启发与分析练习详解.....	194
第 5 章 跟踪和监督练习详解.....	200
第 6 章 解决方案评价练习详解.....	203

第7章 需求管理练习详解.....	206
第8章 PMP 关联基础练习详解.....	209
第四篇 PBA 综合模拟练习详解.....	222
PBA 模拟试题一详解.....	223
PBA 模拟试题二详解.....	239
PBA 模拟试题三详解.....	249
PBA 模拟试题四详解.....	258
附录.....	267

第一篇

PBA 分章练习



概述及框架

1. 以下对商业分析描述最为正确的是（ ）
 - A. 识别商业需要，推荐相关解决方案，并启发、文档化和管理需求的一系列活动集合
 - B. 明确商业目标，为客户创造价值，提供最大化收益
 - C. 商业分析就是一罐黏合剂，把所有可以通向成功的资源整合起来
 - D. 商业分析是一门综合性学科，致力于解决各种问题
2. 某个风投公司对当前的许多项目间的选择及其风险平衡点的衡量，这个是（ ）
 - A. 战略策略
 - B. 项目组合
 - C. 项目集
 - D. 单项目
3. 项目前期，需要处理的是什么？（ ）
 - A. 解决方案
 - B. 需求规划
 - C. 商业问题
 - D. 需求启发
4. A 公司为了解决商业问题，能及时抓住商业机会，正在继续紧急的评估中，这个属于什么需求？（ ）
 - A. 过渡需求
 - B. 解决方案需求
 - C. 干系人需求
 - D. 商业需求
5. 需求哪个阶段是横跨项目的前期和中期的？（ ）
 - A. 需要评估
 - B. 需求规划
 - C. 需求启发
 - D. 需求分析
6. BA 莉莉在和客户详细的描述项目中产品的特性和服务功能等，以便满足商业及其干系人的要求。这个属于什么类型的需求？（ ）
 - A. 商业需求
 - B. 干系人需求
 - C. 解决方案需求
 - D. 过渡需求

7. 在一个项目过程中, 客户及其合作伙伴们在向 BA 描述期望实现的功能。请问这个是属于什么需求? ()

- A. 商业需求
- B. 干系人需求
- C. 解决方案需求
- D. 过渡需求

8. 商业分析师为了让使用该系统的人们能从原来的老系统中顺利过渡到新的系统中, 采用了分批次的培训指导, 这个属于什么需求? ()

- A. 商业需求
- B. 干系人需求
- C. 解决方案需求
- D. 过渡需求

9. 以下不属于商业分析师技能的是什么 ()

- A. 专业的技术水平
- B. 分析思维和解决问题能力
- C. 人际技巧
- D. 商业和软件知识

10. 对商业分析师的定义最为正确的是 ()

- A. 在项目中负责沟通, 起到桥梁作用的人
- B. 在项目集中主要负责分析、沟通
- C. 在项目集和项目情景中执行商业分析任务的人
- D. 在项目中, 用于协调各种关系, 撰写需求分析工作的人

11. 以下哪个不属于商业分析的分析框架内容? ()

- A. 需要评估
- B. 需要启发与分析
- C. 商业分析规划
- D. 跟踪与监督

12. 以下哪个不属于商业分析的分析框架内容? ()

- A. 解决方案评价
- B. 需求启发与分析
- C. 需求评估
- D. 跟踪与监督

13. 以下哪个是对商业分析正确的定义? ()

A. 商业分析是确定企业发展目标, 识别商业需求, 并启发、文档化和管理需求的一系列系列活动集合

B. 商业分析包括审视预计的销售额、成本和利润是否达到公司预计目标; 如达到, 则此产品概念才能进一步发展到产品开发阶段

C. 商业分析是制定与战略契合的方向而施行的一组工作

D. 商业分析师识别商业需求, 推荐相关解决方案, 并启发、文档化和管理需求的一系列系列活动集合

14. 以下哪个不属于商业分析所属领域? ()

- A. 传统项目
- B. 项目集
- C. 项目组合
- D. 敏捷项目

15. 商业需要和商业需求的区别, 以下说法不正确的是 ()

- A. 需要是较高层级的, 需求是中层级的

- B. 需要是源自组织战略,需求是源自需要
C. 需要是源自组织战略,需求是源自干系人
D. 需要是往往是正确的,需求则往往可能存在偏差或错误
16. 以下哪个不属于商业分析师的五大技能? ()
A. 行为特征
B. 商业和软件知识
C. 领导力
D. 分析思维和解决问题能力
17. 以下哪个不属于商业分析师的五大技能? ()
A. 性格特征
B. 解决问题能力
C. 人际和沟通技巧
D. 分析思维
18. 以下哪个不属于商业分析师的五大技能? ()
A. 行为特征
B. 文书撰写技能
C. 人际技巧
D. 沟通技巧
19. 项目分析师与项目经理之间的关系,不正确的是 ()
A. 项目分析师与项目经理是相互支持的
B. 项目分析师与项目经理是相互协作的
C. 项目分析师与项目经理是信息共享的
D. 项目分析师与项目经理是紧密合作的
20. 在 PMI-PBA 范畴内,需求指的是 ()
A. 商业需求、产品及服务需求、解决方案需求、干系人需求
B. 商业需求、过渡需求、解决方案需求、干系人需求
C. 战略需求、过渡需求、解决方案需求、干系人需求
D. 战略需求、过渡需求、解决方案需求、产品及服务需求
21. 以下哪个不是解决方案需求的阐述? ()
A. 解决方案需求需由项目经理确认
B. 解决方案需求涵盖了功能性需求和非功能性需求
C. 解决方案需求描述了产品特性、服务功能或成果特征的需求
D. 解决方案需求要能满足商业及干系人的要求
22. 对解决方案需求中非功能性需求的描述,正确的是 ()
A. 描述产品有效的环境条件和必须品质
B. 描述产品能开展的行为
C. 描述产品有效的环境条件或必须品质
D. 描述产品能开展的条件

23. 杰克是一名资深的项目商业分析师,就职于 Sun Cellphone 公司,其所在的公司所处的行业为寡头垄断性行业,行业内的 TOP 4 营业额企业占据了行业营业总额的 96%。今年初,行业内的另一家企业的某研发项目的成功,使其在行业内具备了领先优势,仅仅

三个月时间,其市场占有率显著提升了8%。这对 Sun Cellphone 来说显然不是好消息。鉴于此,公司决定要扭转此局面,并委任杰克调研一下公司应该在什么方面进行突破才能获得意想不到的成功。杰克分析了当前公司的经营状况,提出了 Sunshine 项目,但在此项目运行之前,必须要先开展公司内部运营人员的培训。请问,这种培训需求属于什么需求?

()

- A. 过渡需求
- B. 干系人需求
- C. 商业需求
- D. 解决方案需求

24. 商业分析与项目的关系是()

- A. 先有商业分析后有项目管理
- B. 持续交替进行
- C. 先有项目管理后有商业分析
- D. 商业分析与项目管理是互不相干的

25. 以下哪一项不属于商业分析师的行为特征?()

- A. 道德
- B. 个人管理
- C. 诚信
- D. 沟通技巧

需要评估

1. 项目 B 为了能快速收集到相关数据,买了市场上同类产品回来比对分析,请问这个方法是什么? ()

A. 蒙特卡洛法

B. 标杆对照

C. 线性回归

D. 结构方程

2. 评估组织状态,BA 已做了根本原因分析,请问接下来要干什么? ()

A. SWOT 分析

B. 评估组织的当前能力

C. 确定解决情境需要的必要能力

D. 识别组织能力的差距

3. 评估组织状态所需要的工具中,以下哪项不是? ()

A. SMART

B. 关联图

C. SWOT

D. 帕累托图

4. 通过什么方式可以获取到石川图? ()

A. 头脑风暴

B. 五问法

C. 能力差距图

D. 亲和图

5. 想要分析问题发生的缘由,需要使用哪种工具? ()

A. 鱼刺图

B. 工作流程图

C. 标杆对照

D. 关联图

6. 分文别类最好的工具是什么? ()

A. 系统交互图

B. 文件分析

C. 亲和图

D. 观察

7. 以下哪个不属于定性分析? ()

A. 提供一个或多个行动监印(决定权归发起人)

B. 识别每个选择项的约束条件、假设和风险

C. 评估每个选择的可行性以及对组织的影响