

PMI-PBA认证与 商业分析实战精析

于兆鹏 柯建杰◎编著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

F/1513

667

PMI-PBA认证与 商业分析实战精析

于兆麟 柯建杰◎编著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书是基于PMI《商业分析实践指南》的认证考试辅导和实战案例参考书。以商业分析五大领域的重要概念、流程、技术为主线,其中一些关键技术和流程又加了实战案例来进行说明,浅显易懂。同时,每个领域都有模拟题作为单元测验,考查对所学知识的掌握程度。本书包含了许多关于考试的重点、小贴士、实战技巧、实战案例精析,既实用,又好用。总而言之,本书是全面的PBA认证辅导及商业分析实战精析书,值得学习和借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

PMI-PBA 认证与商业分析实战精析 / 于兆鹏, 柯建杰编著. —北京: 中国电力出版社, 2016.7

ISBN 978-7-5123-9416-2

I. ①P… II. ①于… ②柯… III. ①商业信息学 IV. ①F713.51

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 119569 号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 李 静

责任校对: 王晓鹏 责任印制: 赵 磊

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2016年7月第1版·2016年7月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·24.75印张·521千字

定价: 78.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

推荐序 I

美国项目管理学会 PMI 十分重视商业分析对项目的重要性，认为需求管理是商业分析工作的一个重要组成部分，并在 PMI 官方标准《商业分析实践指南》中进行过调查分析，其成果指出：成熟商业分析能极大地提高项目成功的概率。为此，PMI 在近年推出了商业分析专业人士的 PMI-PBA 认证。

项目的前期分析研究重点在于“商业分析”，其目的在于保证项目的市场背后有其社会需求，这是项目立项的依据和能取得成功的前提；而商业需求是商业分析中针对商业环境、商业目标、干系人需求等多方面因素评估后得出的。其次就是项目的经济可行性，它通过合理地确定项目全生命周期，并在此期限内通过考虑时间因素的折现现金流分析，确定项目的内部收益率 IRR，以及得出项目的资金投入后的回收期，这些都是项目“商业分析”的主要内容。

《PMI-PBA 认证与商业分析实战精析》一书的目的是，为学员提供商业分析最佳实践案例和工具的指导，帮助通过 PMI-PBA 认证考试，以更好地服务项目。

当今，“互联网+”化带给我们各行各业的是商业模式的创新。它带来商业需求的变化，并带来商业机会和进行商业分析的需求。但其本质上还是源于社会需求的变化。因此，为了商业模式的创新，就需要在满足社会需求方面下功夫，在“供应侧进行结构化的创新”。随之而来的是出现各种各样解决方案，通过组织授权立项，成为我们的项目，并通过敏捷项目管理这种模式来实现此变革。

“互联网+”将给中国项目管理界带来新一轮挑战，同时也是巨大的商机！一改以前单一依靠投资驱动的经济模式，而更加注重由供应侧进行结构创新驱动。这就需要企业更加重视在项目投资前期的商业环境分析和商业论证，从而确保将进行的项目是市场需求合理的和经济上可行的。可以预见，商业分析这门学科在不久的将来会得到广泛的重视和应用，

并促使我们项目的成功率得到较大的提升。

因此，我认为《PMI-PBA 认证与商业分析实战精析》一书不仅仅能帮助有志成为商业分析师的人员通过 PMI-PBA 认证考试，更重要的是它同时也为读者提供了一个全面的项目“商业分析”理论框架和实际操作的技巧：由基本概念和定义到 PBA 认证考试的细节，由需要性评估到商业分析规划，以至需求变更与高效商业分析师的必备技能等，均作了全面的阐述，对此项目管理中最新呈现出视野的“商业分析”学科，用浓墨添加了重笔。为此，我愿向读者推荐。

林少培

于上海交通大学校园

2016 年 3 月

推荐序 II

商业分析成就项目实现商业价值

去年的 PMI 中国项目管理大会（上海）我获得赠送的一本书是于兆鹏先生翻译的《商业分析实践指南》，回校后不久中国电力出版社常淑茶总编一行来访，送来的书籍中仍有《商业分析实践指南》，我当时在想，2016 将是（中国）项目商业分析的元年！

几天前，于兆鹏先生寄来了他编写的《PMI-PBA 认证与商业分析实战精析》（审定稿）一书，我看到了项目商业分析从知识、工具、流程，到资质认证和实践已全面开启，我渴望，伴随春天的脚步，项目商业分析盛开于大江南北、长城内外。为什么呢？

第一，项目商业分析的现状令人惋惜、担忧。据《商业分析实践指南》（第 6 页），“在 2014 年，PMI 通过全面的行业调研发现：①在过去的 12 个月，64% 的已完成项目成功地实现它们原来的目标和商业意图；②在过去的 12 个月，16% 的已开始项目被视为失败；③‘不准确的需求收集’被 37% 的组织认为是项目失败的主要原因；④匮乏的需求管理实践是导致项目失败的第二大原因，仅次于改变组织优先级”。

而在中国当前时代背景下，由于我们从计划经济脱胎而来，习惯了只管执行，不关注项目生命期的前段和后段；由于任期和短视（急功近利）的禁锢，习惯了只顾项目上马，不关注项目的产品是否有需求，造成了更多的项目只有辛苦、投入，未达到预期回报、没有回报，更甚者成为包袱。

第二，面对未来的市场，机遇与挑战并存。自从中国政府提出“互联网+”行动计划，中国社会的方方面面都在不同程度地经历着“互联网+”化，“互联网+”带给各行业商业模式创新、商业需求的变化、商业机会或问题的显现、各种各样解决方案的出现。而这种解决方案一旦通过组织授权立项，就成为我们所熟知的项目。可以说，“互联网+”带来了巨大的机遇，而这一机遇源于需求。

从另一方面，随着中国经济进入“新常态”时期，“调结构稳增长”已成为中国经济

的主旋律，政府将更加注重创新驱动。根据再生经济学原理，投资驱动和创新驱动是统一的，投资驱动和创新创业、企业技术提升产业结构、升级生产效率、提高增长方式、转变经济质量等不但不矛盾而且内在一致。这就需要组织更加重视项目投资前期的商业环境分析和商业论证，从而确保上马的项目是合理可行的，避免重回到以前高资源消耗，项目成果闲置的老路。

因此，可以预见商业分析将会得到广泛的重视和应用，项目成功率也可能因此得到较大的提升。有成熟商业分析实践的组织正在极大地提高项目成功的概率，而那些没有的组织则正在付出昂贵的成本。

商业分析学科的兴起正在揭示一个趋势，项目全生命周期的管理时代已经到来，我们已经不能像以前那样只关注项目的实施，而需要关注从项目缘起、项目实施和项目后期评估等全生命周期的项目价值链。

《PMI-PBA 认证与商业分析实战精析》是一本很好的认证辅导和实战案例参考书。该书的结构是以《商业分析实践指南》五大领域为主线，每个领域都按照重点概念、流程、技术这个顺序来介绍的，其中一些关键技术和流程又加了实战案例来进行说明。同时为了有效地针对考试的辅导，关于每个领域考试大纲中的任务解析也包含在内。最后每个领域都有考试模拟真题作为单元测验。考虑到指导实践，也分析了行业中流行的商业分析理念、工具和方法。

除了全方位地介绍商业分析的概念、实战案例外，该书另外一个特色是为实践者所备，系统介绍了商业模式。正如笔者所说，组织的商业模式是重要的商业环境因素之一，它往往直接决定了项目模式，项目模式的选择是与商业需求有紧密关联的。商业需求是商业分析中针对商业环境、商业目标、干系人需求等多方面评估后得出的，因此项目模式反过来又可以论证商业模式的合理性。商业模式与项目模式是互相影响的。该书中介绍了国内外商业模式最前沿的五十多个实战经典案例，涉及十多个热点行业，从而让读者从不同视角了解商业模式，以及与项目模式的关系。

概括起来说，商业分析顺应目前中国经济模式转型的潮流，把组织的商业成果与项目管理紧密地联系在一起。如果善用商业分析，组织和项目会更加紧密地结合，项目管理将成为组织商业成果不可或缺的部分！

强茂山
于清华大学
2016年3月

自序

商业分析开启项目管理新时代

商业分析关注项目全生命周期管理。商业环境多变的今天，项目经理已不能满足简单地交付项目成果，更应关注需求的变化趋势，关注项目全生命周期管理，这是时代发展给我们提出的新要求！

伴随着经济新常态，中国经济发展模式正从以前的资源驱动模式转为创新驱动模式，经济结构也正发生着质的调整。同时，伴随着 90 后、00 后这些新生代消费群体的崛起，市场主流的需求模式也在悄然发生着变化。据 2015 年 7 月份的统计数字，中国第三产业占 GDP 的比例已经上升到 51%，这意味着未来国家将更加重视贴近客户需求的服务型产业。

这些新的需求形式告诉我们，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时代要求了。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！

商业分析是优化组织投资的原点。我们刚才从中国经济发展趋势谈起，明晰了商业分析将是组织合理化投资策略的必然需求。而优化组织投资实际上是一条有机的价值链，包括：投资论证、优选投资组件、投资风控、投资收益集成，最终产生企业的比较优势，商业分析是这条价值链的原点。

投资论证是通过商业分析完成的。商业分析是通过关注项目对组织的投资战略价值，以及为什么需要这个项目的商业背景，从而定义出达成组织商业目标的商业需求，进而导出能够满足商业需求的解决方案。通过这一系列全项目生命周期的需求管理，实现了有效的商业投资论证。

优选投资组件和投资风控是通过项目组合管理完成的。首先进行组织战略分析，得出能满足组织战略发展的最优化投资组件列表，其次通过对投资组件整体风险的分析和把

控，制定出与组织战略最匹配和组织收益最大化的投资组合。

投资收益集成则是通过项目集管理完成的。项目集管理承接于项目组合的战略要求，将多个有共同收益目标的项目进行关联，着重管理组件相互依赖关系和跨组件的风险，从而产生 $1+1>2$ 的协同作用。

最终，通过投资论证、优选投资组件、投资风控、投资收益集成，到基层项目管理的收益实现，组织可以达成资源的最优化配置，形成自身关键能力要素，构建组织独特的比较优势。

一旦企业差异化的比较优势产生，就能实现亚当·斯密在《国富论》中所说整体经济体的比较优势，这样可以最大程度发挥中国经济先天的资源禀赋和优势条件。

以上分析我们不难看出，商业分析实际上是组织优化投资的原点。

商业模式与商业分析必将一体化。根据著名经济学家科斯的“交易成本”理论，企业是市场交易成本减小的产物，而项目实际上是企业交易成本进一步减小的产物。所以你会发现，为什么在商业环境瞬息万变的今天，越来越多的行业、企业都在走项目化的道路，努力将组织扁平化，团队敏捷化。可以说不久的将来项目将成为取代企业成为新型的组织形式。这其中的奥秘就是随着全球一体化、社会经济的连接加强，组织交易成本在不断降低。可以预见，不久的将来项目将会是产生商业价值的最常见的组织单位。

个人早年有过 MBA 的学习经历，同时近两年到中国银联工作后，也在研究经济和金融。因此个人认为商业模式其实也是商业分析中不可分割的一部分。

商业模式，本质上说，是利益相关者的交易结构，包括交易价值、交易风险和交易成本。如果你仔细体会，你就会觉察到现在越来越多的项目，尤其是大型的项目，实际上必须考虑商业模式，也就是利益相关者的交易结构问题。可以说组织的商业模式决定了项目的模式。而项目模式的选择实际上在于商业分析中针对商业环境、商业目标、干系人需求等多方面评估后得出商业需求，其后才开发出满足商业需求的干系人需求、解决方案需求和过渡需求，需求明晰后，才能有我们平常所管理或执行的项目（Project）。

笔者与商业分析那些事。个人与商业分析的缘分要从 11 年前说起，当时我还在中国惠普任职项目经理。因为工作关系，当时中国惠普的项目经理实际上也充当商业分析师的职责。具体来说，就是需要与美国业务需求方进行沟通，并将业务需求翻译成开发需求。

因此在那一段时间，我经常需要在半夜里爬起来与大洋彼岸的美国或欧洲客户开会，了解他们的需求和问题，并运用一些需求启发和分析的技术与客户和干系人反复确认需求理解的准确性。白天则需要将了解到的需求进行整理，与项目团队成员进行沟通，从而转化为产品原型和需求架构文档，而这些产出反过来又要与客户方不断确认，从而不断进行需求核实和确认，确保项目提供的产品符合客户方的意图。

当时 PMI 还没有商业分析这个认证，我参考的是 IIBA（国际商业分析协会）的《商业分析知识体系指南》（《BABOK[®]指南》），其标准架构和风格与 PMI 的 PMBOK 很像，只不过是专门研讨如何成功实施商业分析的。系统学习了 BABOK 后，发现商业分析这门

学科同样是一门博大精深的学问，里面有很多技术非常好用，从此对商业分析这门学科有了浓厚的兴趣，并一直保持着持续的学习和关注。

2014 年底，PMI 推出了 PMI-PBA 认证和标准。由于我对商业分析的热爱和关注，我第一时间学习了该标准，并在 2015 年初到境外通过了 PMI-PBA 认证，由此有幸成为大中华区 PMI-PBA 第一人。

2015 年上半年，又主导将 PMI-PBA 英文认证官方标准翻译成中文版的《商业分析实践指南》，并在 2015 年 9 月份出版。

2015 年底得知 PMI(中国)计划将 PBA 认证引进中国大陆的消息后，第一时间与 PMI 和出版社沟通，编写了本书。这是第一本中文版的 PBA 商业分析认证辅导和实践指南书籍，希望能为商业分析在中国的普及和实践精进尽一份绵薄之力。

商业分析开启项目管理新时代。正如为本书作序的清华大学教授强茂山老师所说的，“2016 将是（中国）项目商业分析的元年！”

《易经·乾卦》中说“乾，元亨利贞”。“元”在中国的文字里面代表新的开始。

的确，正如上海交通大学林少培教授在本书推荐序中所说，“商业分析是项目管理中最新呈现出视野的学科”。这个学科以保证项目的市场背后有其社会需求、分析项目经济可行性，以及合理确定项目全生命周期为责任，正在使项目更大程度地实现商业成果！

商业分析正在开启一个项目管理的新时代！你，准备好了吗？

最后，我要感谢在本书的编写过程中提供过帮助的团队伙伴：顾丽、董艳辉、邹煦、张敏津、蒙艳、牛宇、蒋志云、张继斌、张德有。没有他们的辛勤劳动，本书是不可能完成的。

由于时间所限，书中还有很多不尽如人意的地方。诚恳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是不准确的地方提出宝贵意见。

于兆鹏

于上海

2016 年 3 月

引言

自从李克强总理提出“互联网+”行动计划，中国从此进入“互联网+”时代。现在各行各业谈创新、谋发展必谈“互联网+”：“互联网+金融”“互联网+汽车”“互联网+教育”“互联网+旅游”“互联网+房地产”……

中国社会的方方面面都在不同程度地经历着“互联网+”化，“互联网+”带给我们的不仅仅是生活方式的改变，更是各行业商业模式的创新。

商业模式的创新带来商业需求（Business Need）的变化，这些商业需求的变化本质源于社会需求的变化。商业需求的变化带来商业机会（Opportunity）或问题（Problem）的出现，随之而来的是各种各样解决方案（Solution）的出现。解决方案一旦通过组织授权立项，就成为我们所熟知的项目。

项目管理，从本质上来说，是组织优化投资的一种手段。因此，社会需求的变化将势必促进组织投资方式的变化，从而促使甚或逼迫项目管理模式的变革。目前炙手可热的敏捷项目管理即是这种模式变革的一个缩影。进一步来讲，商业模式的变化对于项目经理来讲不能再只关注做什么，或简单满足项目管理三角（范围、时间、成本）就可以了，而需要关注项目对组织的投资战略价值，以及为什么需要这个项目的商业背景。可以说，“互联网+”将给中国项目管理界带来新一轮挑战，同时也是巨大的商机！

随着中国经济进入“新常态”时期，“调结构、稳增长”已成为中国经济的主旋律。中国政府将一改以往单一依靠投资驱动的经济模式，而更加注重创新驱动。

在这样的时代背景下，组织对投资的态度将更加审慎。对项目投资来讲，这就需要组织更加重视项目投资前期的商业环境分析和商业论证，从而确保上马的项目是合理可行的，避免重回以前高资源消耗、项目成果闲置的老路。

可以预见，商业分析这门学科在不久的将来会得到广泛的重视和应用，项目成功率也

可能因此得到较大的提升。正如 PMI 官方标准:《商业分析实践指南》中提到的,在 2014 年,PMI 通过全面的行业调研发现:

- 在过去的 12 个月中,64%的已完成项目成功地实现了它们原来的目标和商业意图;
- 在过去的 12 个月中,16%的已开始项目被视为失败;
- “不准确的需求收集”被 37%的组织认为是项目失败的主要原因;
- 匮乏的需求管理实践是导致项目失败的第二大原因,仅次于改变组织优先级。

这样的数据不言而喻地表明了商业分析对组织项目的重要性。需求管理是商业分析工作的一个重要组成部分。具备成熟的商业分析实践的组织正在极大地提高项目成功的概率,而那些没有此方面经验的组织则正在付出昂贵的成本代价。

以前的项目管理更多关注的是项目的中端部分,即项目的研发和实施。而对于项目的前端和后端关注力度不够。项目的前端即研究项目的论证,项目的后端即研究项目解决方案的评估都是商业分析所关注的范畴。商业分析学科的兴起正在揭示一个趋势,项目全生命周期的管理时代已经到来,我们不能像以前那样只关注项目的实施,而需要关注从项目论证、项目实施和项目后期评估等全生命周期的项目价值链。

0.1 本书目的

首先祝贺你决定学习并参加 PMI-PBA (PMI 商业分析专业人士) 国际认证考试! 本书目的有两个,一是帮助你顺利通过 PMI-PBA 认证考试;二是为你提供商业分析最佳实践的指导,以更好地服务项目,提升你的项目成功率。

本书的内容依据是 PMI 关于商业分析的最新官方标准:《商业分析实践指南》(中国电力出版社,2015,笔者主译),因此整本书都是基于《商业分析实践指南》的知识体系来进行讨论,并给出了在项目全生命周期中如何实施成功商业分析工作的方法。PMI-PBA 认证考试无疑也是以《商业分析实践指南》和 PMI-PBA 认证考试大纲为基础的。建议你参考本书准备考试的同时,也请准备一本《商业分析实践指南》。如果你的目的是顺利通过考试,以及寻求商业分析的实践指导,这本书就是为你而写!

本书包含了很多关于通过考试的考试重点、小贴士、实战技巧、实战案例精析。

考试重点: 以图标  标识。考试重点往往是需要特别注意的考点。

小贴士: 以图标  标识。小贴士一般也是指南中的内容,帮助你更好地理解相关的概念。

实战技巧: 以图标  标识。实战技巧是从实战角度给出的建议,但不一定与考试相关。

实战案例: 以图标  标识。实战案例一般是从一个真实案例出发,分析如何应用商业分析工具和方法。

对于想学习商业分析的人来说,首先要提醒的是,你应该学习商业分析的语言,也就

是它的术语和定义，掌握了术语和定义就等于掌握了商业分析的语言。在不同行业、组织中，很多商业分析的语言无处不在，有可能影响我们对它们的理解，因此第一步就是熟悉这些标准的术语和定义。

其次，你应该熟悉 PMI-PBA 中定义的五大数据领域。《商业分析实践指南》将商业分析工作分为五个领域：需求评估、商业分析规划、需求启发和分析、跟踪和监督、解决方案评价。你可以从五大领域的高层级概念入手，逐步深入到实施成功商业分析工作所需的具体任务和技术。

0.2 本书结构

本书是基于 PMI《商业分析实践指南》的教学辅导和实战案例参考书，并不能替代《商业分析实践指南》。因此本书的结构是以五大领域为主线的，每个领域都是按照重点概念、流程、技术的顺序来介绍的，其中一些关键技术和流程又增加了实战案例来进行说明。同时为了有效地针对考生备考，关于每个领域考试大纲中的任务解析也包含在内。最后每个领域都有考试模拟题作为单元测验。同时考虑到指导实践，也分析了其他商业分析方法论，如 IIBA（国际商业分析协会）的 BABOK[®] 指南（《商业分析体系指南》）中好的理念、工具和方法。

第1章：概论 描述了《商业分析实践指南》的框架、基本概念和定义，如商业分析的定义、商业分析的目标对象、商业分析角色所需的技能和专业知识和项目经理和商业分析师的关系、需求的定义、需求类型。不同流派的商业分析方法论间的区别，以及相应特点分析。

第2章：关于 PMI-PBA 认证考试 介绍 PMI-PBA（PMI 商业分析专业人士）考试的细节、结构及申请流程。包括 PMI-PBA 认证考试背景、认证考试内容、考试及格分数、考试材料、考试申请、继续教育、试题形式。

第3章：需要评估 分析了组织当前的商业问题或机会，评估当前的内部和外部环境，目的是了解为达到所期望的未来状态需要发生什么。进一步阐述了商业分析任务以了解组织的目的和目标，明确问题和机会，评估组织当前的能力，确定所期望的未来状态，识别能力差距，并有助于商业论证的开发，其目的是提出可行性方案，从而使组织满足其商业目标。这部分介绍了分析和评估组织的各种技术，还有各种评估解决方案可行性的评价技术。

第4章：商业分析规划 探讨了干系人评估，以构建项目商业分析计划。讨论了选择的项目生命周期如何影响时间和商业分析规划的方法，还描述了基于选择的生命周期，方法将会如何不同。

第5章：需求启发与分析 讨论了计划、准备、需求启发和分析，以及工作结果的文档化等工作的迭代本质。定义和解释了大量启发和分析技术，例子包括提供情景和描述如

何在实践中应用这些技术到项目上。讨论了不同形式的需求文档选择,并提供了编写高质量需求的指南。实际上项目的大部分时间都花在需求的启发和分析上。

第6章:跟踪与监督 讨论了正式的需求变更流程,以及需求变更在整个项目中如何进行分析、评估、批准、沟通和管理。同时解决了基准化需求、影响分析、配置管理、版本控制。

第7章:解决方案评价 讨论验证已实施的或准备实施的解决方案的商业分析任务。这部分重点介绍定性和定量的评价方法;探讨了如何用评价标准和验收水平来进行解决方案的评价;讨论了评价、分析和报告评价结果的工作。

第8章:高效商业分析师的必备技能 越来越多的组织开始设立和重视商业分析师这个职位,如项目经理、产品经理、商业智能分析师、商业流程分析师、数据挖掘师、商业架构师、用户体验分析师、企业商业分析师、价值工程师、需求经理等。关于商业分析师技能的发展也越来越受到重视。本章将集中讨论商业分析师从实战的角度需要哪些技能,应该怎样来发展这些技能。

第9章:怎样通过 PMI-PBA 认证考试 一次性通过 PMI-PBA 考试并不是靠运气,而是充分准备及正确运用考试策略的结果。本章的重点是关于考试策略的,其中介绍的考试技巧能使你尽量避免考试中出现粗心大意的错误。

第10章:商业模式实战案例精析 组织的商业模式是重要的商业环境因素之一,它往往直接决定了项目模式。项目模式的选择是与商业需求紧密关联的,我们知道商业需求是商业分析中针对商业环境、商业目标、干系人需求等多方面评估后得出的,因此项目模式反过来又可以论证商业模式的合理性。商业模式与项目模式是互相影响的。本章介绍了国内外商业模式最前沿的五十多个实战经典案例,涉及互联网、金融、航空、电信、快销、轮胎、家电、影视、玩具、游戏、婚介、出版等十多个热点行业,从而让你从不同视角了解商业模式,以及与项目模式的关系。

附录 A PMI-PBA 领域、活动和可交付成果映射表 PMI-PBA 五个领域对应活动和可交付成果的映射表,帮助你快速浏览和掌握。

附录 B PMI-PBA 领域、活动和技术映射表 PMI-PBA 所有领域、活动与技术的映射表。

附录 C PMI-PBA 术语表 PMI-PBA 及商业分析行业的术语表。

附录 D PMI-PBA 模拟题 PMI-PBA 200 道考试模拟题及答案精析。

0.3 题型分析

1956 年,美国当代教育心理学家本杰明·布鲁姆发表文章《教育目标分类:认知领域》,将学习思维分为六种级别。

识记 (Knowledge): 对具体事实的记忆。

领会 (Comprehension): 把握知识材料的意义, 对事实进行组织, 从而搞清事物的意思。

应用 (Application): 应用信息和规则去解决问题或理解事物的本质。

分析 (Analysis): 把复杂的知识整体分解, 并理解各部分之间联系, 解释因果关系, 理解事物的本质。

综合 (Synthesis): 发现事物之间的相互关系和联系, 从而创建新的思想和预测可能的结果。

评价 (Evaluation): 根据标准评判或选择其他办法。

自此之后, 这六种思维级别被广泛接受和使用。目前应用广泛的认知技能列表, 是按照从最简单到最复杂的顺序排列的。最简单的认知技能是对知识的回忆, 最复杂的认知技能是对观点的价值做出判断。

PMI-PBA 的考试也是沿用这样的级别结构, 题目覆盖识记、领会、应用、分析、综合、评价六种级别。据研究, 有 70%~80% 的题目属于容易级别 (识记、领会、应用、分析), 有 20%~30% 的题目相对较难 (综合和评价)。

如果你能识别题目的级别, 无疑你就能更容易得到正确的答案。下面我们举例来说明题目的每种级别。

1. 识记 (Knowledge) 题目

识记题目测试你了解某个具体事实和回忆你所学知识的能力。这类信息是出自《商业分析实践指南》标准, 或者你从其他地方所学到的知识。这类题目往往比较直接, 下面是一个识记题目的例子:

Which type of requirements typically describes high-level organizational needs?

A. Business B. Stakeholder C. Functional D. Transition

下列哪种类型需求典型描述了高层级的组织需求?

A. 商业 B. 干系人 C. 功能 D. 过渡

这是一道术语定义题目, 正确答案是 A。标准中定义商业需求是整个组织的高层级需求, 例如解决商业问题或抓住商业机会, 以及实施项目的原因。回答这类题目就需要你能够回忆《商业分析实践指南》标准中针对不同类型需求的定义。

应试技巧: 注意这类题目的问题和正确答案可能不是标准里面的原话, 这在认证类考试中是普遍存在的, 因此要确保你理解从标准上所学的内容, 而不是简单地记忆。

2. 领会 (Comprehension) 题目

领会题目要求你解释事实, 并且理解其含义。这比识记题目仅仅要求简单记忆知识更进一步。下面是一个领会题目的例子:

What type of requirements contains the environmental conditions of the solution?

A. Transition requirements B. Stakeholder requirements

C. Business requirements

D. Solution requirements

下列哪种类型的需求包含解决方案的环境条件?

A. 过渡需求

B. 干系人需求

C. 商业需求

D. 解决方案需求

这是一道检查你是否理解的题目。正确答案是 D。标准中定义解决方案需求分为功能性需求以及非功能性需求。这就需要你进一步理解产品有效的环境条件或必需品质是在非功能需求中描述的,而非功能性需求是解决方案需求的一部分。

应试技巧: 请注意这个例子中题目的所有答案都是《商业分析实践指南》标准中定义的需求类别,没有哪个答案看起来是不对的。每个答案都是你所学过的知识点,因此就需要去甄别哪个答案是针对这个题目的。

3. 应用 (Application) 题目

应用题目更难一点,它考察你应用信息解决问题的能力。这需要你将知识与理解相结合,并解决问题。下面是一道应用题目的例子。

Transition requirements are typically prepared after which requirements document is completed?

A. Solution requirements

B. Stakeholder requirements

C. Business requirements

D. System requirements

过渡需求通常在下列哪个需求文件完成后准备?

A. 解决方案需求

B. 干系人需求

C. 商业需求

D. 系统需求

这是一道要求你利用信息解决问题的题目,考察项目中制定各类需求文件的逻辑顺序。这就需要你首先熟悉《商业分析实践指南》中所讲的各类需求文件的生命周期和顺序关系。正确答案是 A。解决方案需求定义后,解决方案的过渡需求就可以制定了。

应试技巧: 请注意这类题目中的修饰词,例如 MOST (最多)、LEAST (最少)、BEST (最好)、WORST (最坏)。这些修饰词给题目增加了难度,因为它要求你从多个答案中挑选出最符合题目要求的选项。这类题目往往所有选项都正确,不过有个选项比其他选项“更加”正确。

4. 分析 (Analysis) 题目

分析题目比应用题目更难。这类题目要求你识别题目的模式并且挖掘提供的信息背后含义。PMI-PBA 认证考试中一种非常通用的分析题目类型是分析商业分析师所执行的一系列流程或活动步骤。下面是一个分析题目的例子:

To capture the process of provisioning a circuit, the business analyst observed an ordering supervisor for half a day. The resulting information could then be incorporated into all of the following types of requirements EXCEPT:

- A. Transition requirements
- B. Solution requirements
- C. Stakeholder requirements
- D. Functional requirements

为了捕捉准备循环的流程,商业分析师利用半天时间观察了一位有良好作业次序的主管。那么这些成果信息就能够整合到下列所有需求中,除了:

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

这类题目是一个固定模式题目,它聚焦于商业分析师通过观察技术以启发或分析项目需求后,推荐所采取的一系列步骤。这道题目的纠结点在于需要你找出错误的答案。正确答案是 A。解决方案的能力通常在过渡需求中是找不到的,而需要从解决方案需求、干系人需求、功能需求等其他需求中找到。

应试技巧: 请注意题目中的正向词和负向词,如 NOT (不是) 或 EXCEPT (除了)。如果你漏掉了这些词,你往往得到的是错误的答案,即使你知道正确的答案!

5. 综合 (Synthesis) 题目

综合题目测试你理论联系实际的能力,以及是否能基于给你的信息得出结论。下面是一个综合题目的例子:

After reviewing the existing process to approve a new cell phone order, Ginger realized that the senior manager is not always available to manually approve the purchase. She documented the capabilities that facilitate a faster ordering approval process relative to the existing situation. She felt that the existing process was inefficient and that it needed to be changed. What would be an appropriate way for Ginger to express the cause of the current cell phone ordering delays?

- A. Blame the manual process for the inefficiencies
- B. State all of the facts in a neutral manner
- C. Express opinions on how to fix the process
- D. Insist that approvers adheres to strict deadlines

当审查已有流程后, Ginger 审批了一个新的移动电话订单。她意识到高层管理者并没有手动化地审批这次交易。Ginger 针对当前情况,将如何更快审批订单的流程进行文档化。她认为当前流程不够高效,需要进行变更。下列哪一项是 Ginger 表达当前移动电话订单延误原因的正确方式?

- A. 责怪手动化流程不高效
- B. 以中立态度陈述各种事实
- C. 就如何解决流程问题陈述观点
- D. 坚持审批者应该恪守严格的截止时间

在这类题目中,要求你基于题目提供的特定场景“得到一个结论”。Ginger 是被要求有效运用商业分析师的基本技能来解决这个问题。她最佳的选择是直面问题,并且将所有信息罗列出来,提供给决策者来分析并给出决策。因此正确答案是 B。

应试技巧: 请注意不要被题目中过量的信息所干扰。有时就像上述题目那样,题目中