返回ＡＣＣＡ中国官网

Think Ahead ACCA

# 高级业绩管理（APM）模拟考试问题和建议汇总

本报告旨在分享 APM 历次模拟考试中的观察结果，剖析考生答卷的常见问题，并给出综合性建议。

## 1 总体评论

### 1.1 考试格式

模拟考卷由 Section A 和 Section B 两部分构成。Section A(Q1)为一道 50 分的必答题，其中包括 4 分职业分值。Section B(Q2 and Q3)包含 2 道 25 分的必答题。Section A 的题目注重对考纲广度的覆盖，Setion B 的题目侧重对考纲某个领域的深度考核。考生需要在 3 小时 15 分钟内以闭卷的形式完成答题。

作为战略专业阶段的一门课程， APM 首先要求考生首先需要较好地掌握基础知识（有可能是承接自 MA 和 PM 两门课程），例如，2019 年 Sep/Dec 的考试中关于战略（strategic）、战术（tactical）、执行（operational）三个管理层级的信息特点；mean／median／mode 几种求均值的方法等。有些考生暴露出这些基础知识的薄弱。其次，仅仅重复技术知识是不足够通过考试的，考生更需要紧密联系案例，设身处地对案例中的具体情况发表观点或给出建议，并具有战略全局观，例如题目中提出的部分董事关于 value chain 中 after-sales service 的顾虑，很多同学没能理解。

### 1.2 模考表现

从历次模拟考试的整体来看，考生在 Section A 的完成情况通常好于 Section B，提示对于考纲知识点的深度掌握有待提高。

总体来说，考生对于基本考试技巧均有注意，例如通过写明 report heading 和 introduction paragraph 来获得基本 professional mark。但考试成绩不理想的同学通常在全面掌握考纲内容、注意案例中的嵌入式要求（embedded requirement）、对自己的观点进行充分解释、结合案例回答问题以及合理时间安排等方面存在问题。

## 2 共同问题和考试建议

### 2.1 全面学习和掌握考纲内容

**2.1.1 对经常性考点需要熟练掌握：**例如 2019 年 Sep/Dec 的 Q1(i)是要求 evaluate the performance report，这是 APM 考试中最为经常出现的一类问题，考纲中也明确给出了回答思路，其中尤以结合公司的 mission／objective 来评估业绩报告为重要得分点。多数在此题中未获得及格分数的考生（没拿到 50%以上的分数）问题主要出现在两个方面：一方面，忽视了业绩报告同 mission 的关联，而仅仅描述了一般性信息展示是否恰当；另一方面，忽视了 evaluate performance report 与 evaluate company ‘s performance 是不同。强烈建议考生使用历年真题，加强此方面的练习。

**2.1.2 对经常性考点的不同考核方式仔细甄别：**例如 2019 年 Sep/Dec 的 Q2 考核了 problems of implementing and using the balanced scorecard approach。平衡计分卡作为非常重要的业绩评估工具，是 APM 考核的热点，但过往的考题常见的考核方式是建议 KPI 或是对已设计的 KPI 合理性进行评价。而本题则是考核平衡计分卡应用方面的困难，与常见考核方式不同，很多考生忽视了这方面知识，没能有效完

成本题。

建议考生按照考试大纲做全面学习和准备。点击 APM 考试大纲 Syllabus and study guide 了解更多。

**2.1.3 考生还要注意可能承接自 MA，PM 等课程的基础知识。**建议阅读相关考官文章巩固基础知识。点击 APM 基础知识 Underpinning knowledge 了解更多。

**2.2 正确理解考试要求，特别是嵌入式要求**（embedded requirement）

APM 考试 Section A 的要求已经全面启用嵌入式问题的方法，即“要求／requirement”的细节嵌入在案例中，需要考生自己发现并遵照完成。这也是全面模拟真实的工作场景，即在现实工作中，雇主是如何布置工作任务的。在 Section B 的问题里，一样需要考生特别留心嵌入式要求。在模考中，很多考生因为忽略了这一细节而造成浪费时间或答偏题目而最终没能通过模拟考试。

*例如，2019 年 Sep/Dec 的 Q1 中有 10 分是关于 value chain 的 evaluation. Embedded requirement is: The CEO would like your to assess the performance management implication of the consultant's comments on the* ***critical areas*** *identified for Arkaig. 很多同学浪费时间对 non－critical areas 也做了评估。*

再例如，前部分中提到的 2019 年 Sep/Dec 的 Q2 考核的 problems of implementing and using the balanced scorecard approach 的这道题，案例中有一个 Note：*The board would welcome your advice on …, but* ***does not want you to give a detailed evaluation of the advantages and disadvantages of each performance measure, or to suggest completely new measures.*** 明确指出**不希望你对每个指标的优缺点进行详细评估，亦不需要你建议全新指标。**同时 embedded requirement 明确给出答题思路应该是：*One aspect of this advice should focus on* ***the selection of suitable performance measures.*** 即为平衡计分卡选择合适业绩评价指标方面的困难。很多同学忽视了这个 embedded requirement，导致本题答偏。

**2.3 关注题目要求中的动词，并全面回答问题**

考生需要特别留意题目中提出要求的动词，APM 更多的要求对案例的 “analyse”，“evaluate” and “assess” 而不是“describe”。读懂 APM 考试要求中的动词，点击考试中各项动词的要求了解更多。

同时，考生需要关注一个题目中同时提出的若干个要求，全面回答问题。例如 2019 年 Mar/Jun 的 Q1(i) Recommend the key performance indicators and evaluate them as required by the chief executive officer (CEO). 很多考生在完成第一个动词 recommend 之后没有回答第二个动词 evaluate。

**2.4 解释“why”**

考生需要注意，必须清楚说明你为什么得出这样的结论、为什么给出这样的建议才可以得分。很多考生因为太过笼统的回答而丧失宝贵的得分机会。

2019 年 Sep/Dec 的 Q3 非常突出地暴露了考生这方面的问题。在(a)问，仅仅指出三类利益相关者的 interest 和 power 的高低是没有分的，只有清楚说明为什么得出这样的结论才会得分，举例说明：

Employees have a high interest ***as they depend on the company for their income in an area of high unemployment***. Most employees are relatively unskilled, and individually have low power, ***as they could be easily replaced***. 在(b)和(c)问中，the board 和 VC ***为什么***会做出这个选择？***为什么***会是如此的 risk appetite？都需要对做出解释。

同理，在这一题目中，很多同学都有发现“ROCE 可能不是一个最合适的指标，EVA 应该更合适”，仅仅说出这样结论和建议没有分，需要具体解释 why ROC 不合适，Why EVA 更合适，这样才能得分。在 Q1 对业绩报告进行评估的时候，考生也出现类似的问题，即仅仅指出 ROCE 不合适，建议使用 EVA，但没有解释 why。

我们建议考生在考试中适当的解释原因(多使用 because)、或者适时举例说明(多使用 for example)。如果需要引用案例中的信息，考生务必进一步阐述使你得出该结论或获得启示的信息的重要性。

**2.5 对结论做准确和清晰表达**

作为财务专业人士，需要注意表达的专业性和严谨性，特别是对数字的使用。例如 2019 年 Sep/Dec 的 Q3(b), the board 会做出的价格选择是$95,000，有的同学写成了$95，从而不能得分。

同时，考生还需要注意对结论给出一个清晰和完整的陈述。依旧使用 2019 年 Sep/Dec 的 Q3(b)为例，按照判分原则，明确指出价格是$95,000 得 1 分，明确指出此时获得最大的 contribution 是$55,100,000 又得 1 分。再如 2019 年 Sep/Dec 的 Q1(ii) 完成 EVA 的计算后，根据 EVA 的结果，明确指出是否 creating value 就可以得 1 分，而有些考生没有写这句话，丢掉了宝贵的 1 分。又如 2019 年 Mar/Jun 的 Q1（ii）在完成 target cost 计算后有明确的 conclusion 指出$2 per unit 的 cost gap 需要进一步 close，就可以得 1 分。这些重要的考试得分技巧需要考生牢记。

**2.6 紧密结合案例回答问题**

对战略专业阶段的科目来说，仅仅复述书本知识是远远不够的，考生需要牢记，你现在是在为企业的业绩提升提供切实可行的专业意见，所以必须紧密联系案例。

2019 年 Sep/Dec 的 Q2 的(a)(b)两问，都是有书本知识可以直接对照的，但是得分高的考生一定是按照案例中的线索来完成作答的。例如，mean 的方法有它的局限性，直接使用案例中给的数据来举例说明“*For example, in Quarter 1 20X4, 50% of the customers are completely satisfied (a score of 5) and 50% of the customer are completely dissatisfied (a score of 1)... but the mean score of 3 indicates that, overall, customers are satisfied, whereas 50% of them are completely dissatisfied.*” 再例如，使用平衡计分的困难之一是指标之间可能出现 conflict，有考生举例说明：*For example, employee training may promote company’s learning and innovation, also benefits the efficiency of the business process, however training cost may not be good for the financial perspective as it will make the operating profit margin lower.* 这样联系案例的详细说明可以多得 1 分。

**2.7 有效管理考试时间**

总体而言，在模考中大部分考生可以完成所有 3 道问题的作答；但值得注意的是部分考生的答案质量随着考试结束的临近呈下滑趋势。例如使用 2019 年 Sep/Dec 的这套真题的模考，有部分考生在 Q1(i)(ii)

两问中超分，即有效作答已经超过该问的最高得分，浪费了宝贵的时间。

强烈建议考生按照每道题的分值合理分配答题时间，不要在自己比较熟悉的考点上过分“投入”，也不要在自己回答不顺利的题目上太过“执着”。有统计表明，考生在一道题上花费的时间越长，每单位时间投入的得分率越低。确保每道题都被回答到，对通过考试至关重要。

答题前做好充分的答案企划（Answer Planning） 。充分的答案企划有助于考生逻辑性地构建答案，含盖要点，避免不必要的重复；还有助于考生平衡不同观点讨论的广度和深度。

### 2.8 专业地构建和陈述答案

考生需要参照上述答案企划，专业地构建和陈述答案。这样做，一方面，可以指导自身有逻辑地完成作答；另一方面，更是向 ACCA 的判官清晰展示你的结构和思路，并给判官留下“专业性”的良好印象。具体来讲：

- 避免冗长的段落。同一个段落中包含多个观点对于信息（答案）接收人清晰理解你的每一个观点毫无益处。建议每个段落控制在 4 句话之内，大致 3-4 行。
- 使用段落标题。段落的标题不仅仅适用于在 Q1 中编制报告，在 Q2 和 Q3 中都我们都强烈建议使用段落标题，它们可以帮助你关注正确的答题方向，适时清晰而快捷地转换话题。
- 段与段之间留空行。避免让判官太感视觉疲劳，增加文章的易读性。

2021 年 3 月开始的战略专业阶段机考更方便考生进行有结构的答案构建。建议考生全面熟悉和熟练使用机考界面。点击机考考试技巧了解更多。

以上是针对历次模考情况的总结和建议，旨在帮助各位考生及时发现问题并解决问题。预祝各位考生在考试中取得理想的成绩。

ACCA

# 继续在官网阅读

返回ＡＣＣＡ中国官网

目标页面：ＡＣＣＡ中国官网

https://www.accaglobal.com.cn/?utm_source=ContentRevamp