

## 高级业绩管理 (APM) 模拟考试问题和建议汇总

### February 2024

本报告旨在分享针对 2024 年 3 月考季 APM 模拟考试中的学员表现，并结合之前历次模拟考试及全球统考后的考官报告，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 考试形式

本次模拟考卷使用机考练习平台上的 APM Pre-Mar 2024 Mock Exam。考生需要在 3 小时 15 分钟内在 CBE 环境下以闭卷的形式完成答题。该模考试卷模拟 2022 年 9 月份生效的最新考试形式。同之前考季的 APM 考试相比，新考试形式的变化主要体现在以下两个方面：

1) 职业技能分值 (professional skills marks) 由之前的 4 分提高到 20 分。

试卷依旧是由 Section A 和 Section B 两部分构成。Section A(Q1)为一道 50 分的必答题，包括 **10 分职业技能分值**。Section B(Q2 and Q3)包含 2 道 25 分的必答题，其中各包括 **5 分的职业技能分值**。Section A 的题目注重对考纲广度的覆盖，Section B 的题目侧重对考纲某个领域的深度考核。

2) 全面启用嵌入式问题 (embedded requirement)。

APM 一直强调，考生在回答问题的时候要关注案例中的嵌入式要求，即在案例陈述中，上级在布置工作任务时所提出的要求、表达的困惑和希望解决的问题。从 2021 年 9 月考季开始，APM 考试 Section A 的要求已经启用嵌入式问题的方法。从 **2022 年 9 月考季开始，Section B 的题目亦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。

### 1.2 模考表现

本次模考暴露出对考生存在明显的知识薄弱环节，例如 Q1 中的 performance hierarchy，Q2 中的 management style 和 Q3 中的 VBM implementation。考生必须要全面学习并掌握全部考纲内容。推荐考生使用 [ACCA MAX 小程序](#) 完成全部知识点的学习以及相关题目的练习，并观看 [Tricky topic](#) 视频加强对重难点知识点的掌握。

另外，不少考生也存在考试技巧上的问题，诸如没有根据嵌入式要求回答**全部**问题；仅仅写出自己的结论，但没有对自己的观点进行充分**解释**；不能结合案例回答问题等。

## 2 共同问题和考试建议

### 2.1 职业技能分值

考生需要知道，职业技能分值 (professional skills marks) 和技术分值 (technical marks) 并不是割裂的。职业技能是在回答问题的过程中体现出来的，即使用职业的态度来完成技术工作的过程中所展现出

来的能力。考生实际上需要在 195 分钟（3 小时 15 分钟）的考试时间里完成 80 分值的技术工作，而另外 20 分值的职业技能展现是同步发生的，基本不需要额外用时。这其实是提示考生可以以 2.43 分钟/分值（195/80）的速度，相对之前考试更从容的方式完成作答。因此，我们应当以积极的心态对待职业技能分值提升至 20 分的改变。

1) **Communication 沟通力**的职业技能分值只会出现的 Q1 中，主要从三个方面考核：

- a) General report format and structure。体现在使用 reporting heading，有 introduction paragraph，使用 heading/subheading 的整齐有序的报告结构。本次模考中大多数考生表现良好，有些考生还加入了恰当的 conclusion paragraph，除了助于获得相应的技术分值，还有助于赢得判官对其的职业技能好感。另外，简单整理 spreadsheet 使其更整洁易读，给小标题加粗或划线以做突出等，都是展示 professional communication 的小细节。
- b) Style, language, clarity and effectiveness of communication。判官会根据报告的风格、语气用词、表达逻辑、说服力、沟通有效性等综合判断。
- c) Adherence to the specific request。即遵照题目中的特殊要求完成工作。例如在 Q1 的 (ii) 中，案例中给出 “At this stage, he (CEO) has instructed you to limit your work to considering those metrics in the current dashboard.” 如果考生没有遵照这个要求，超出了 current dashboard 的范围做其他论评，不仅浪费了宝贵的时间，还丢掉了此环节的职业技能分值。

2) **Analysis and evaluation 分析和评估**一直是 APM 重点考核的能力，在三道考题中都会考核。正如题目的要求更多是对案例的 “analyse”，“evaluate” and “assess” 而不是 “describe” 和 “list”。考试中展现出分析和评估的能力，主要从以下几个方面着手：

- a) 使用数据和信息完成相关计算。例如 Q3 中，完成 EVA 计算并对结果做总结陈述的同时即展现了 Analysis and evaluation skill。请考生特别注意，在完成 EVA 的计算后，一定要根据 EVA 的结果，明确指出该组织是在 creating value or destroying value，这里有简单但宝贵的 1 分。
- b) 使用**恰当**的数据和信息得出合理的结论、给出合理的建议。例如 Q1 (iii) benchmark 这一问中，首先考生需要意识到使用相对值（比如 recycled %，cost \$/ton）比使用绝对值更有说服力，因为由于各个组织整体体量的不同使得绝对值不具有直接可比性；其次仅仅复述计算结果 “哪家高、哪家低” 是不够的，更多的得分点来自：1) 这样的数字结果背后的原因是什么 (why)；2) 这样的数字结果意味着什么 (so what)。另外，本题中很多同学错误地理解 Frequency of waste collection 的意思 (WMS 从 20X3 年的每 7 天 collect 一次垃圾，变成了后来的每 14 天才 collect 一次垃圾)。
- c) 进行平衡的评估 (A balanced appraisal with pros and cons)。例如 Q1 (i) 中，大部分考生只能简单讲出 WMS 的 response 与 TLG 的 aim 对应的部分，但对于其尚不完善的地方缺乏识别和有效论述。又如在 Q1 (iv) 中，ZBB 有适合新项目的特质，但优秀的回答也会考虑到使用 ZBB 的挑战。
- d) 评估是综合的、且紧密联系案例实际的。例如 Q1 (i) (ii) 中，都需要结合题目中 TLG 和 WMS 给定的 aim 来评估，而这两问是本次模考突出的薄弱环节。在 (ii) 很多考生没有按照嵌入式要求评估 “**both** TLG’ s and WMS’ s detailed aims”；在 (i) 很多考生们只能笼统的讲一些 mission

—CSF—KPI 的关系，但结合案例完成评估的表现明显不足。

e) 指出对完成全面分析和评估还需要的其他信息。例如在 benchmark 中，可以提出如果获得哪些额外信息可以更有帮助，并充分说明原因。这样的回答可以从技术分值和职业技能分值双向得分。

3) **Scepticism 质疑能力**也是在三道考试题中都可能被考核到的职业技能，具体体现在：

a) 对题目中的现有信息、假设、观点提出挑战，并说明原因。例如 Q1 (iii) 中，优秀的回答并不急于开始计算和比较，而是首先质疑 A B C 三个组织是否是 WMS 的合理对标对象。

b) 对模型、工具的使用提出挑战，并说明原因。例如 Q3 (1) 中对 ROCE 的质疑。再如在 Q1 (iv) 中对 incremental budgeting / ZBB 的质疑。

4) **Commercial acumen 商业敏锐力**强调要充分结合案例、切实解决案例中的痛点，这一能力在三道考题都会被考核到。关键点在于要充分考虑到案例企业所处的背景 (the organisational context)，其所面对的内外部的限制和机遇等，所以在答案中要体现出对这些具体线索的使用。例如本次模考 Q2 中的三个问题都是常见考点，很多考生在回答时，会比较容易陷入对书本知识的复述，而对案例中给出的该组织具体情况和挑战等线索使用不足。

考生可以阅读 [Professional skills in options exams](#) 了解更多细节。

## 2.2 熟悉机考环境特别是 spreadsheet 的使用

考生需要注意的是，在 CBE 中，考官期望看到的是使用 spreadsheet 处理计算部分的回答，包括专门的计算题目（例如 Q3 的 EVA）和作为分析用的 appendix（例如 Q1 (iii) benchmark 所需要完成的计算）。而且由于 spreadsheet 在公式录入后自动计算出结果，这种方式更加迅速和准确、且不需要额外花时间列出计算公式（判卷官会去点开公式录入的 cell 做检查），所以考官会在整体出题量上考虑因为这一便利而带来的时间节省。换句话说，如果考生不具备使用 spreadsheet 的技能，会严重影响答题速度，考试作答时间紧张的问题会更加突出。

建议考生收看 [Spreadsheet 在 APM 考试中的使用](#) 的系列讲解视频，并配合练习，提高使用技能。

## 2.3 全面学习和掌握考纲内容

本次模考，大多数考生的 EVA 计算都完成地较为出色，但紧接其后的如何使用 VBM 的回答则是本次模考完成程度最低的题目之一。这一方面可能有时间管理的问题，但也提示对 VBM 如何应用的内容掌握不佳。考生需要意识到：第一，EVA 和 VBM 通常都是组合在一起出题的考点；第二，考官团队曾经提出过考生对 VBM 的掌握不佳，因此为起到督促作用而很可能加大这个知识点的出题频率。

在 APM 的考试中，评估 KPI 是否充分反映了公司的 mission/objective 是最常见的出题方式。但本次模考的 Q1 稍微变化了一下出题方式，加入了 CFS 评估的要求，把回答的要点放在了评估 CSF 是否充分反映 mission，再根据 CSF 建议相关 KPI。且题目中没有明确命名 CSF，而是通过上级组织的 aims 和下级组织的 responses 的方式来考核考生对 performance hierarchy 的识别能力。这一新颖的问法的确“问住”了不少考生，这一问的得分普遍偏低。

另外，不少考生不理解 performance hierarchy，错误的使用了 strategic—tactical—operational 的回答方式。其实，案例中“Exhibit 2 – Performance hierarchy”明确写出了希望“assess how a cascade down from the mission to critical success factors (CSFs) to key performance indicators (KPIs) could be achieved at WMS”。提示考生仔细审题的重要性。

建议考生按照考试大纲做全面学习和准备，使用 [APM mindmap](#) 检验复习是否全面，使用 [ACCA MAX](#) 和 [APM tricky topics](#) 对薄弱环节加强学习。点击 [APM 考试大纲 Syllabus and study guide](#) 了解更多。

#### 2.4 正确理解考试要求，关注嵌入式要求 (embedded requirement)

APM 考试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。在模考中，很多考生对嵌入的问题关注不足导致回答不够全面或者答非所问。

例如，Q1(ii) 中“The CEO would like you to provide an evaluation of whether WMS’ s current performance dashboard measures the achievement of both TLG’ s and WMS’ s detailed aims.”不少同学只完成对 TLG’ s 或者 WMS’ s aims 的评估，而不是 both。另外，那些评论现在的 dashboard 没有 narrative explanation、only historical data 这类回答都是不相关的。

再如，Q2(a) 中“For the VFM objective, CEO – who has taken charge recently, wants you identify one KPI for each of the ‘Es’ to evaluate whether value is being delivered by EC based on recent performance data for EC and national averages (Appendix 1). The CEO also wants justifications for the same.”CEO 是新上任，因此适当地提供对 VFM 的定义会是 add value 的（因此可以得分）。不少考生在完成“identify”这个动作后没有继续完成“evaluate”或是“justification”不足。另外，由于“evaluate”是“based on recent performance data”，有些同学给出的无法根据 Appendix 1 可以计算的 KPI 则是无效的回答。

#### 2.5 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。例如在 Q1(ii)中，类似“KPI of inflation is relevant but not sufficient”，“Prizes won in annual national clean region competition can be an appropriate indicator”，这样的回答都无法得分。

类似这样的问题贯穿整个考试。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。培养这样的答题习惯，不仅可以获得 technical marks，更帮助考生获得更多的 professional skills marks。

#### 2.6 有效管理考试时间

本次模考中，有些考生没能完成全部三道题的作答，部分考生的答案质量随着考试结束的临近呈下滑趋势。这其中的原因可能会包括 1) 对机考的不适应，2) 对部分知识的掌握比较薄弱，以及 3) 时间分配这一考试技巧的欠缺。

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”，也不要自己在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，涵盖要点，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。

强烈建议考生观看 [Pre-Mar24 mock debrief](#) 视频，学习如何有效地根据题目要求和分值在答题区建立答案企划。

## 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，有助于获取更多的职业技能分数。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。
- **注意表格和文字的专业形象。**用 spreadsheet 完成计算后，适当对格式进行整理，例如只保留小数点后两位或是取整数、给大数值加每千位分隔符增加易读性、行标题/列标题加黑体字等，这些功能都可以在考试用的 spreadsheet 中通过工具栏迅速完成。在只消耗很短时间的前提下，创造专业形象。同理，注意打字中的错别字，虽然 ACCA 不会对拼写、语法错误扣分，但过多的错误会影响判卷官的理解，从而对得分造成影响。
- **不要使用反问句。**有些考生的作答喜欢使用反问句的方式，这是非常不正确的。对于 evaluation 的题目，考生对案例中的内容提出质疑本身是合理的，但表达方法应该是逻辑清晰地直接阐明你的判断是什么、为什么你会有此质疑、你建议怎么做以及为什么这么做会有效，而不是用质问的口吻反问 audience。

以上是针对本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 APM 考试中取得理想的成绩。