

2022年9月考季高级财务管理（APM）模拟考试问题和建议汇总

本报告旨在分享针对2022年9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-September 2022 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

从本次模拟考试的整体来看，不少考生没能全部完成三道问题的回答，提示在完成速度和时间管理上存在问题。强烈建议考生要使用[机考练习平台](#)，严格按照考试的时间要求进行足够的练习。

本次模考还暴露出对考生存在明显的知识薄弱环节，例如Q1中的performance hierarchy和Q3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。

另外，成绩不理想的考生通常在根据嵌入式要求回答**全部**问题、对自己的观点进行充分解释、和结合案例回答问题等方面表现不佳。

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”。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) 使用数据和信息得出合理结论、给出合理建议。例如 Q1 (iii) benchmark 的结论有理有据。
- 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会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。又如在 Q2 (i) 中，在评估现有 KPIs 的过程中发现其不合理的自然就会展现质疑精神。
- 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 Q2，案例中给出了 Jayland 大量的政治、经济、社会特点，但考生在答题中普遍使用不足。

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。本次模考中，仍有部分同学没有使用 spreadsheet。

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。

查看路径：ACCA 学员服务小助手—学习资源—选择 APM 科目—Revision Phase—CBE-exam technique

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** 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，Q1 (iv) 中 “The CEO would like you **explain the steps** involved in ZBB”。这本来是非常容易的书本知识，但大多数同学都没有回答。

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-Sept 22 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。

点击此处查看：

[APM pre-Sept 22 mock debrief Q1](#)

[APM pre-Sept 22 mock debrief Q2](#)

[APM pre-Sept 22 mock debrief Q3](#)

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。

[MAX 是什么？](#)

MAX 是 ACCA 学员服务小助手中的学习资源板块，扫描下方二维码，输入你的 ACCA ID 和注册邮箱，即可登录使用。



 微信扫一扫，使用小程序