

Research on HRBP Mode of Big Four Accounting Firms

Di Wu, Guiqing Li

School of Management, Chengdu University of Information Technology, Chengdu Sichuan
Email: 648720113@qq.com, e2001011@163.com

Received: Sep. 6th, 2019; accepted: Oct. 1st, 2019; published: Oct. 8th, 2019

Abstract

In recent years, human resources have gradually become the core competitiveness of enterprises, promoting the survival and development of them. Under the circumstance, a sea of enterprises link human resources management department and enterprise business departments to carry out transformation of human resource and HRBP model, increasing the value of human resources management departments and promoting the long-term development of enterprises. This paper takes the Big Four accounting firms as an example, and deeply analyzes the HRBP model of Big Four Accounting Firms throughout the analysis of its organizational structure for the sake of assisting them to complete the transformation of human resources successfully and reach a high level of development.

Keywords

Big Four Accounting Firms, HRBP, SWOT Model

四大会计师事务所HRBP模式研究

吴迪, 李贵卿

成都信息工程大学管理学院, 四川 成都
Email: 648720113@qq.com, e2001011@163.com

收稿日期: 2019年9月6日; 录用日期: 2019年10月1日; 发布日期: 2019年10月8日

摘要

近年来, 人力资源逐渐成为企业的核心竞争力, 推动着企业的生存与发展。在此环境下, 众多企业积极进行人力资源转型, 联结人力资源管理部门与企业业务部门, 实施HRBP模式, 增加人力资源管理部

门价值, 促进企业长远发展。本文以四大会计师事务所为例, 通过对事务所组织结构分析, 深入剖析其内部HRBP模式, 帮助其完成人力资源的成功转型, 提高四大会计师事务所的发展水平。

关键词

四大会计师事务所, HRBP, SWOT模型

Copyright © 2019 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 人力资源业务伙伴概述

1.1. 人力资源业务伙伴(HRBP)基本内涵

人力资源业务伙伴(Human Resource Business Partner)是指企业派驻到各个业务或事业部的人力资源管理者, 主要协助各业务单元高层及经理在员工发展、人才挖掘、能力培养等方面的工作[1]。

人力资源共享中心(HR Shared Service Center, HRSSC)和人力资源专家中心(Human Resource Center of Expert, HRCOE)与 HRBP 共同构成人力资源三支柱模型, 如图 1 所示。人力资源专家中心(HRCOE)自上而下对企业员工招聘配置、绩效、薪酬等方面作出系统性分析, 为人力资源共享服务中心(HRSSC)提供制度标准与战略布局。人力资源业务伙伴(HRBP)则自下而上深入业务部门, 与业务领导及员工沟通交流, 准确把握其内在需求, 并及时反馈给人力资源专家中心(HRCOE)和人力资源共享服务平台(HRSSC)。三者共同商讨, 紧密合作, 及时解决各业务部门的人力资源管理问题, 完善企业内部组织结构。

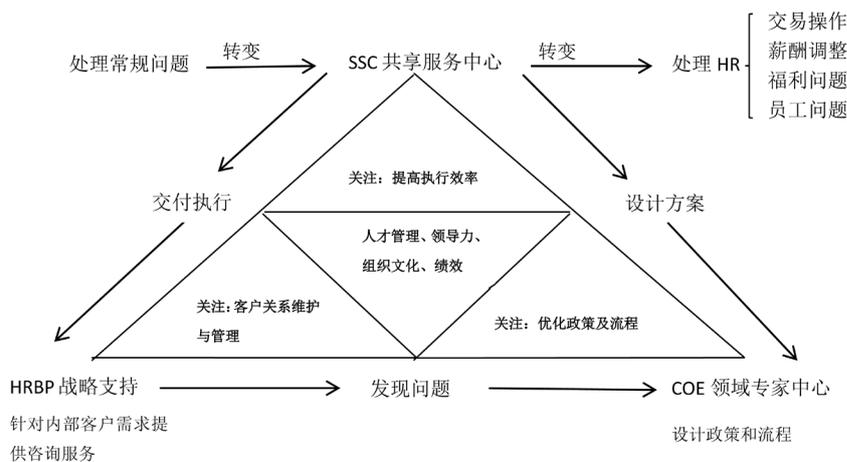


Figure 1. Three-pillar model of human resource

图 1. 人力资源三支柱模型

1.2. 人力资源业务伙伴(HRBP)适用范围及应用现状

人力资源业务伙伴(HRBP)在组织中主要面对人力主管、业务主管及部门员工三个方面的客户, 即搭档业务主管完成业务部门绩效指标、听取业务部门员工的意见及需求、向人力主管反馈工作进度与部门、员工需求, 从而起到平衡组织各业务部门发展的作用。因此人力资源业务伙伴(HRBP)适用于核心业务快

速成长, 业务类型多元发展, 特别是采用矩阵制组织结构的大中型企业。

20 年来, 无论是国外的微软亚太研发(ATC)集团、IBM、四大会计师事务所(以下简称“四大”), 还是国内的阿里巴巴、腾讯、华为都在不断地对人力资源转型进行着不断地探索与实践。据统计, 在我国约有 129 家企业实施 HRBP, 多集中于互联网行业。其中外商独资企业占 42.7%, 私营企业占比 30%, 国内上市公司占比 17%, 其余为中外合资, 国有企业和其他企业[2]。且从企业员工数量来看, 企业员工规模较大, 多数在 10000 人以上。但另一项调查显示, 有 53% 的公司认为他们推行的 HRBP 不成功[3]。由此可知, 许多企业虽都在努力探索人力资源的转型之路, 但总是以失败告终。

1.3. 人力资源业务伙伴(HRBP)出现动因

传统人力资源管理仅局限于工作层面的岗位招聘、业绩评估、绩效核算等功能, 未能充分开发人才资源, 体现“以人为本”的核心理念, 员工的深层次需求也未得到满足。且企业各业务部门发展水平参差不齐, 企业很难实现利润最大化。在以上条件的驱动下, 出现了人力资源业务伙伴(HRBP)。

2. 四大会计师事务所的 HRBP 模式现状

四大会计师事务所简介

1) 主要构成与行业地位。四大会计师事务所包括普华永道(PWC)、德勤(DTT)、毕马威(KPMG)、安永(EY)。其业务水平皆居于行业龙头地位, 如表 1 所示: 2002~2013 年中国百强会计师事务所与四大会计师事务所的收入比较, 可得知“四大”在行业发展中长期处战略领先地位。

Table 1. Comparison of income between China Top 100 accounting firms and big four accounting firms

表 1. 中国百强会计师事务所与四大会计师事务所的收入比较

年份	中国百强收入	四大事务所收入	四大事务所占比
2002	443,114	163,854	37%
2003	522,714	203,971	39%
2004	710,819	324,898	46%
2005	929,629	459,815	49%
2006	1,180,941	625,906	53%
2007	1,646,770	901,075	55%
2008	1,967,212	1,038,917	53%
2009	2,061,051	913,042	44%
2010	2,310,383	951,687	41%
2011	2,788,763	1,009,109	36%
2012	3,144,855	1,064,302	34%
2013	3,441,558	1,094,416	32%

2) 业务类型。“四大”的主营业务是 IPO 审计业务。各事务所在发展主营业务的同时, 还对外扩展企业咨询、财务咨询、人力资源咨询、管理咨询、税务计算与商业程序外包等业务, 且各有所长。其中普华永道的审计业务最佳, 德勤的咨询业务顾客最多。而安永与毕马威分别在培训与校园招聘方面卓有成效。

3) 目标客户和人才情况。“四大”的目标客户主要为国际大型企业, 涵盖金融、制造、互联网、服务等多领域。如普华永道主要国际客户为 IBM、强生公司、福特汽车等。“四大”目标客户的定位决定了其人才资源的优质, 因此“四大”主要通过校园招聘、网络申请和内部推荐推三大形式招收人才资源。并与清华大学、对外经济贸易大学、中国人民大学等知名高校签订合作协议, 招纳高校精英, 壮大人才队伍。

4) 技术特征。四大会计师事务所各有所长。审计业务最佳的普华永道最早发现 TMT 这一蓝海市场, 并随着新浪、BAT 等一波互联网公司地上市, 牢牢占据了 TMT 市场。而审计业务稍逊的毕马威在发展 TMT 市场的同时也着手培养本土审计复核合伙人, 以缩短签字周期, 加快项目上市的进度。毕马威这一举措成为了毕马威开展审计业务的核心竞争力。德勤则在本世纪初保留咨询部门后, 先发制人, 大力发展咨询和顾问业务, 巩固行业地位。作为审计与咨询业务都不顶尖的安永, 其营收增长反而位居“四大”之首。安永凭借舒适的工作环境、包容的企业文化以及高薪降低了人员流失率, 保障了人才资源, 从而促进了事务所快速稳定的发展。

5) 操作模式。“四大”既需要在公司上市前完成该公司的财务报表审计以及签发审计报告, 还应在公司上市后, 由审计师对公司进行常规年审, 确保其财务报表的真实性。在这一过程中“四大”与客户公司存在长期合作伙伴关系, 可根据该公司的实际情况为其提供相应的审计与咨询业务, 因此需要双方在合作过程中相互坦诚、信任, 缩短签字周期, 节约项目运行时间。

6) 员工职业发展通道。“四大”员工层级大体分为五个层级, 以普华永道为例, 如图 2 所示, 第一级为普通员工, 而普通员工又被细分为两级。第一年刚进入“四大”的普通员工被称为 A2 或者“小朋友”, 在“四大”工作一年之后的员工则被称为 A1。第二级是资深员工, 同样也被细分到三级, 简称为“SA3、SA2、SA1”。第三级是经理(Manager)。第四级是高级经理(Senior Manager)。第五级为合伙人(Partner)。从第一级“小朋友”晋升至第五级合伙人排除外界干扰因素最少需要 12 年, 采用的是纵向职业发展通道模式, 较高的台阶与更大的职权、责任和更高的报酬联系在一起, 直接促进员工的发展。

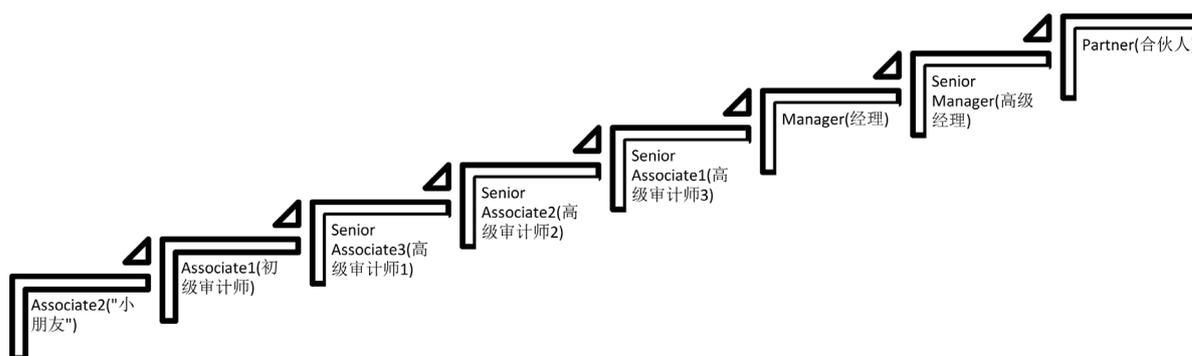


Figure 2. Staff classification of big four accounting firms

图 2. “四大”员工等级划分

3. 四大会计师事务所的 HRBP 模式

人力资源三支柱模型是传统人力资源管理模式的拓展延伸。它打破了固有的模块化思维, 将原工作流程中的各项环节落实到三支柱模型中, 通过模型循环运转实现高效的人力资源管理。其中 HRBP 扮演着价值观驱动者、HR 解决方案提供者、HR 流程推动者、员工关系管理者和人力资源变革践行者五种角色。

“四大”采用的是有限责任合伙制组织形式, 其 HRBP 模式的实施过程, 与其他企业存在明显差异。笔者将以普华永道会计师事务所 HRBP 模式为例, 深入剖析该模式如何促进人力资源管理转型。

3.1. 普华永道 HRBP 模式实施背景

自 2008 年美国次贷危机出现, 引发全球性金融危机, 普华永道在经济下行压力下, 被迫以各种方式裁员, 造成了大量劳动力流失。虽然此后劳动力数量有所回升, 但仍存在员工离职率高、人才流失严重的问题。除此之外, 由于社会“人本”思想的传播, 员工实现自我价值的需求增强, 作为知识型人才聚集地的普华永道对帮助员工实现自我价值, 以推进组织利润最大化有着更加强烈的需求。因此传统人力资源管理模式已不再适应企业和员工个人的发展, 而能够把握员工内在需求, 协同业务部门完成任务, 平衡各组织机构的 HRBP 模式才能促进普华永道长远发展。

3.2. 普华永道 HRBP 模式实施现状

普华永道根据事务所发展现状, 运用 HRBP 模式推动人力资源管理转型升级, 在维护组织长治久安的基础上最大化增加组织收益, 具体体现在以下几个方面:

1) 在招聘与配置上, 除人事专员以外, 业务部门的 Manager 和 Senior Manager 也一同参与人才招聘。决定录用人选后, 由 HRBP 与业务主管根据部门岗位缺口与员工技能优势共同商议新员工岗位配置, 保证“人尽其才”。普华永道的招聘方式分为外聘和内推两种形式。其中内推指的是外部人员可将简历发送至普华永道员工邮箱, 再由该员工转交 HR, 通过 HR 简历筛选后, 由 Manager 面试, 最后再由合伙人会谈。其中外部人员所能了解到的岗位招聘信息与任职资格, 是由 HRBP 根据组织要求与职位缺口向该业务部门员工传达。这一新型的内推模式打破了传统的人力资源招聘模式, 有利于广纳贤才, 减少成本支出降低, 并在某种意义上增强了员工对自身价值的肯定。

2) 在培训与开发上, 普华永道需要根据组织的宗旨使命、总体战略以及员工的培训目标为员工选择相应的培训内容。其中最重要的培训方式是 ON-job training, 由高级审计员辅导为主, 在工作环节中学习高级审计员所传授的知识技能与模仿以前的审计程序与方法, 以达到培训作用。除 On-job training 之外, 普华永道还为员工安排了 e-learning 和现场培训, 培训内容包括 CPA 考试培训、审计方法等专业知识培训和项目管理、时间管理、沟通方式等软实力培训。培训师并非人事部派遣的培训专员, 而是具有业务技能与人力资源专项能力的 Manager 和培训机构讲师共同授课培训。HRBP 则需要通过与员工和员工所在部门业务主管直接对话, 掌握员工的职业发展缺陷, 以此协助 Manager 和机构讲师制定切实可行的培训目标、培训方案与考核标准, 保证培训的效度和信度。

3) 在绩效考核上, 普华永道通过“项目安排表”和“工作时间表”对员工的有效工时、客户关系、业务质量以及团队精神等指标进行考核。齐整“项目安排表”是由各业务部门主管与 HRBP 根据员工能力及表现共同确定, 能够体现各员工在不同时间段被分配的工作任务。而“工作时间表”则是由员工自己填写所参与的项目名称、所属客户名、工作时长等信息, 然后由 HRBP 初步审核, 再提交至人事部。绩效的考核标准不仅与工作质量、工作时长有关, 还与培训相关, 如果员工未能完成 e-learning 培训, 将直接影响员工即员工所在部门的绩效。年终时, HRBP 将根据员工业绩进行评估测定, 如果关键绩效指标(KPI)未到达要求, 员工则会被劝退。

4) 在薪酬管理上, 普华永道实行“13 薪”制, 合伙人年终可获得股权分红。除此之外, 普华永道的福利还有: 员工的奖金一般不高于工资的百分之十; 可获得 150 元/天的出差补贴; 通过 CPA 考试的员工有 500 元的额外津贴以及事务所为员工购买商业医疗险。总体来看, 普华永道员工工资分级明确, 各级薪酬区间重叠交叉, 如图 3 所示, 但无论其垂直方向还是水平方向, 该薪酬结构皆未体现出内部一致性。因此通过 HRBP 对员工进行调查与员工自我反馈的结论显示虽然员工平均薪酬水平较高, 但存在收入差距过大的问题, 因此员工需要事务所为其提供定制化需求设计, 调整薪酬结构。HRBP 与 HRCOE

和 HRSSC 一道根据员工薪酬水平差异, 调整薪酬叠幅, 同时满足不同员工对于晋升与涨薪的不同要求, 从而有效激励员工, 使员工获得公平感, 减少人才流失。

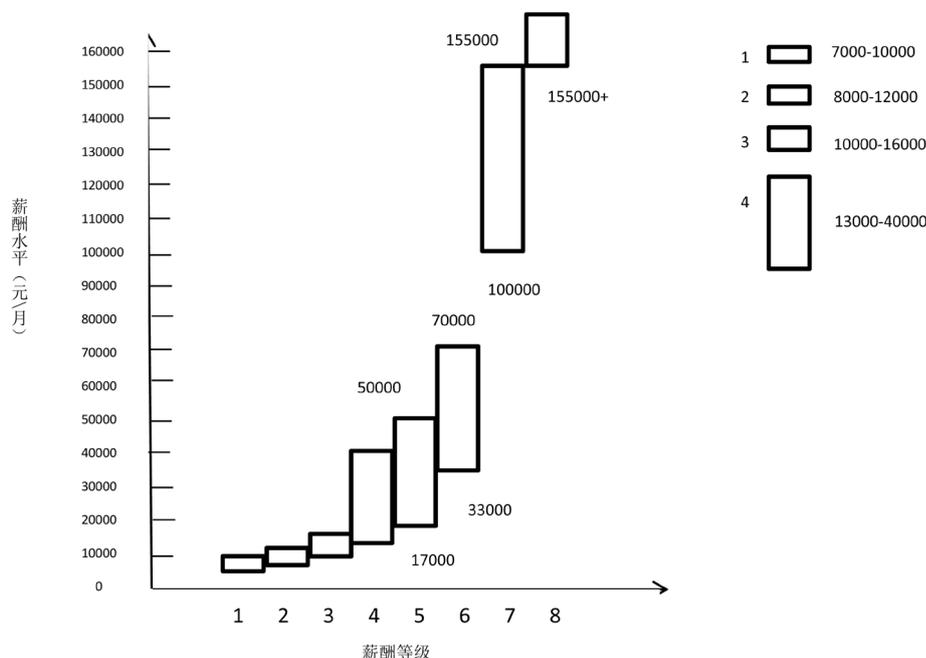


Figure 3. Salary structure of PWC

图 3. 普华永道薪酬结构模型

3.3. 普华永道 HRBP 模式实施意义

1) 降低人才流失率, 增强员工对组织的认同感和归属感。HRBP 进驻业务部门, 能够近距离观察员工, 通过与员工的交流, 了解员工对组织的期望以及对自我价值实现的真实需求。根据员工反馈信息, HRBP 与 HRCOE、HRSSC 共同商议调整薪酬结构, 完善激励机制, 增加员工自我认同感和组织归属感。

2) 协调各业务部门发展, 促进事务所利润增长。HRBP 在组织中充当平衡机的作用, 既协调了部门员工与部门主管的矛盾, 又协调了不同业务部门的竞争矛盾。HRBP 搭档业务主管, 分析部门员工的工作能力与职业素养, 及时调整不恰当的人员配置, 提高部门整体绩效水平, 从而推动整个事务所利润增长。

3) 改善培训机制和激励制度, 增强组织核心竞争力。人力资源作为组织的核心竞争力, 推动组织不断发展。特别是人才密集型的普华永道会计师事务所, 在实施 HRBP 模式过程中, 根据员工需求确定培训目标与方法, 并与激励制度相结合, 如根据绩效测评结果, 挑选优秀经理送往全球总部培训中心进行海外培训。既提高了员工的专业技能与管理水平, 又增加了员工自信心。普华永道运用 HRBP 模式将培训与激励相结合, 有利于扩大人才储备量, 增强企业的核心竞争力。

4. 四大会计师事务所发展现状对 HRBP 模式的影响分析

HRBP 是以服务内部客户为宗旨, 以挖掘其需求, 提供咨询服务和解决方案为主要职责, 为深陷人力资源管理困境的企业走出发展瓶颈提供一种全新的管理思路[4]。本文采用 SWOT 模型深入了解其内部优势与劣势、外部机会与威胁, 如图 4 所示, 以此分析四大会计师事务所的发展现状对其采用 HRBP 模式的影响。

内部分析 外部分析	优势 S 1. 组织结构完善 2. 领导者文化多元性 3. 培训机制健全	劣势 W 1. 职业晋升通道狭窄 2. 内部人才流失严重 3. 企业文化缺失	
	机会 O 1. 业务转型成功 2. 处于战略领先地位	SO 战略 1. 发挥领导者能力, 对业务转型拓展具备前瞻性 2. 培养技术人才, 保持战略领先地位	WO 战略 1. 为员工提供多渠道晋升方式 2. 采用内部一致性原则减少人才流失 3. 注重企业文化建设
	威胁 T 1. 法律环境严峻 2. 技术颠覆性 3. 中美贸易战持久化	ST 战略 1. 及时预见外部环境变化, 调整发展战略 2. 培养 IT 人才谨防人工智能取代传统人力资源	WT 战略 1. 采用激励机制, 降低员工离职率 2. 密切关注国际形式变化, 做出迅速反应

Figure 4. SWOT model of big four accounting firms
 图 4. “四大”发展现状的 SWOT 分析图

4.1. 内部优势分析

1) 组织结构完善。“四大”采用直线-职能制组织结构, 普华永道、安永、德勤、毕马威皆设有审计部、咨询部和税务部三大部门。其他后台支持部门由各大会计师事务所自行补充设立。以安永会计师事务所组织结构为例, 如图 5 所示。其结构的优点是集中领导、统一指挥、权责分明、工作效率较高; 促进深层次技能提高与组织实现职能目标实现。其中人事部为安永成功实施 HRBP 模式, 是其实现人力资源转型的首要前提。

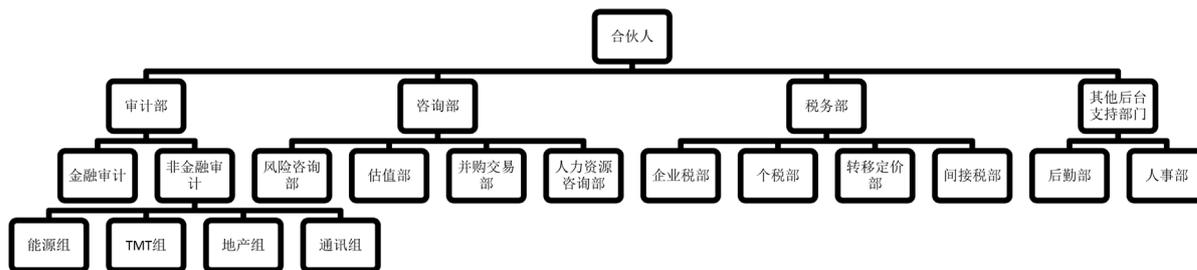


Figure 5. Organization chart of EY
 图 5. 安永组织结构图

2) 领导者文化多元性。领导者专断独裁, 则企业的决策仅依赖于领导者的认知; 而领导者民主开放, 能为企业员工创造更多的机会。“四大”作为有限责任合伙制会计师事务所, 其领导者-合伙人并非单一个人, 而是多个合伙人组成的领导团队。在有限责任合伙制下, 因其强调合伙人因自身执业过失或舞弊而承担无限责任, 可以促进合伙人增强风险意识, 重视执业风险, 提高执业质量, 在一定程度上保护客

户和社会公众的合法权益。另一方面, 它保护无过错合伙人的利益, 使他们不必因某个合伙人的过失或舞弊付出巨大的代价[5]。因此有限责任合伙制下的“四大”领导者的文化具有多元性, 有利于提高市场环境的预判能力, 保障决策的正确性。为 HRBP 模式的成熟与发展提供了辅助条件。

3) 培训机制健全。“四大”的正式授课式培训可分为四种: 审计方法培训、会计准则培训、行业相关知识培训与软实力培训。其中审计方法培训与会计准则培训在 1~5 年频繁进行, 一年中至少有两周集中式的培训, 且无论员工处于何种层级, 每个季度都会进行一至两个小时的网络课程培训, 报告本季度财务报告上的新动向。而对于行业相关知识培训与软实力培训, 在入职前几年几乎不会安排, 反而会随着层级的上升而逐渐增加。这样的培训机制不仅为员工提供了技术指导, 还兼顾了员工综合素质与工作效率的提升。

4.2. 内部劣势分析

1) 职业晋升通道狭窄。“四大”员工的晋升严格按照员工等级划分逐一上升。晋升的条件之一是具有精深专业的知识技能, 即可体现为 CPA 证书的获得, 而 CPA 证书考取难度大, 过关率仅为 20%, 在一定程度上加大了晋升的难度。且部分员工考取 CPA 证书后, 会在高薪和实现自我价值的诱惑下主动跳槽为原客户中待上市的公司做财务与内控。除此之外, 员工的跨部门晋升或由技术层晋升到管理层通道狭窄, 亟待调整。在这样的内部条件下, “四大”有必要进行人力资源转型, 即派遣 HRBP 进入各业务部门, 调查员工晋升需求, 并反馈给人力资源专家中心(HRCOE)与人力资源共享服务中心(HRSSC), 最终商议完善晋升制度, 如实行双轨职业晋升制度, 将管理职业晋升通道与专业技能职业晋升通道并行, 从而解决员工晋升难的问题。

2) 内部人才流失严重。伴随着 2008 年的全球性经济危机, “四大”业务成绩大幅降低, 除德勤外, 其余三大会计师事务所相继“劝退”员工。除此之外, “小朋友”入职后的心理落差大、员工薪酬水平维持原状、员工工作时间长、强度大等问题也导致了“四大”人才流失率逐年提高。因此“四大”可根据 HRBP 反馈结果, 通过调整薪酬体系、降低员工工作强度等方式降低员工离职率。

3) 企业文化缺失。“四大”虽然在新员工入职之初进行了企业文化宣讲与培训, 但在之后的工作环境中缺乏连续性的企业文化建设, 导致员工与上司之间缺乏信任, 且对事务所难以产生认同感和归属感。因此, “四大”应根据 HRBP 对员工工作需求的意见, 积极组织企业文化建设, 增加双方信任、员工的主人翁意识与团队协作能力。

4.3. 外部机会分析

1) 业务转型成功。在经济全球化背景下, “四大”在传统审计业务的基础上, 增加了管理咨询服务、内部控制设计、人力资源、风险控制、IPO 上市重组, 跨境业务服务等非审计业务[6]。通过以上业务转型拓展, “四大”成功稳固其龙头地位, 增加了国际市值, 也为事务所内部实施 HRBP 模式提供了保障。

2) 处于战略领先地位。根据调查显示, “四大”的组织形式、领导者文化与培训机制等皆领先于同行业其他事务所。且“四大”的客户群体主要为微软、IBM、福特汽车等一类的世界一流企业, 这类企业作为该行业的领军者, 处于战略领先的地位。根据市场决定需求的原理, 客户群体业务的发展也带动了“四大”业务的转型与拓展, 从而使“四大”长期处于战略领先地位, 其内部人才管理模式也将随之转型。

4.4. 外部威胁分析

1) 法律环境严峻。2014 年 1 月 23 日, 美国证券交易委员会(以下简称“SEC”)行政审判法官卡梅伦·埃利奥特(Cameron Elliot)因为四大中国分支机构拒绝向 SEC 提供部分客户工作底稿, 而涉嫌协助造假调查。

违反美国法律对四大会计师事务所在华的合资公司做出初审判决：暂停其在美国的审计业务6个月[7]。这一判决结果导致“四大”在华合资公司损失巨大，事务所声誉受损，股票大跌。而此情况的出现源于中美双方审计制度和相关法律差异。因此“四大”在华合资企业无论选择遵守哪方法律制度，都将面临严峻的外部形势环境。即使如今已过去了5年，中美双方关于审计制度与相关法律仍未做到统一标准。

2) 技术颠覆性。随着信息技术迈入智能化阶段，人工智能出现在人们生活与工作的各个方面。人工智能主要包括机器人、语言识别、图像识别、自然语言处理和专家系统等。因此在人工智能飞速发展的信息化市场环境下，“四大”面临着前所未有的技术颠覆性挑战。人工智能精密的计算模式、高速的运算速度与精确的计算结果都给以人力资源为主进行审计计算的“四大”带来了极大的外部威胁。且人工智能的应用在一定程度上能避免审计师私自篡改或删除审计数据情况发生以及提高审计的准确性，减少误差带来的影响。除此之外，企业可根据人工智能数据资源，分析市场环境与企业内部，针对性解决咨询需求，消除信息不对称。因此，解决人工智能带来的技术颠覆性问题是“四大”继续处于行业战略领先地位的首要条件。故“四大”应积极进行人力资源转型，组建人力资源三支柱模型，培养IT或网络信息安全人才。

3) 中美贸易战持久化。自美国总统特朗普上台，中美贸易关系日益紧张。2018年9月6日下午举行的商务部例行发布会上，有媒体提问时指出，美拟对华2000亿输美商品增加关税，商务部明确回应将反制[8][9]。同年9月9日，中方向世贸组织提出了贸易报复授权申请[10]。由此，中美贸易战彻底拉开序幕。在这长达半年的中美贸易战中，无论中方企业还是美方企业甚至是中外合资企业都或多或少受到影响。“四大”总部虽位于荷兰和英国，但其分公司遍布世界各地，其中美国设立分部众多，在华合资事务所数量也不容小觑。因此中美之间持久的贸易战为“四大”在中美双方的分部与合资事务所带来了巨大的威胁。

5. HRBP 模式下四大会计师事务所的未来展望

四大会计师事务所在各大企业人力资源转型大潮到来之前，已经率先进行HRBP模式的组建，成功转型人力资源管理模式。在此模式下运行的“四大”既能满足员工需求又能节约人力成本，获取最大利润。因此“四大”的HRBP模式在未来发展过程中，HRSSC、HRCOE将发挥至关重要的作用，与HRBP共同巩固“人力资源三支柱模型”。为同行业事务所人力资源的成功转型提供正确示例，是其长期处于战略领先地位的制度保障。

除此之外，在新一代技术革命到来之前，人工智能(AI)已逐渐占领人们日常生活和工作。无人驾驶、无人超市等人工智能产物的问世，也预示着人工智能审计，大数据咨询服务、数据云计算等技术将成为“四大”在新科技革命生存发展中的巨大挑战。况且在中美持久贸易战与新技术革命即将到来的市场环境下，客户将选择更加精密准确的机器运算与人工智能，“四大”的发展前景不容乐观。在此情况下“四大”不仅需要改变传统人力资源管理模式，实行HRBP模式，履行人力资源部门新职能，主动招纳IT人才，应对新科技革命带来的技术挑战。此外“四大”领导者还需要提高市场预判能力，及时了解市场变化，制定与时俱进的发展战略，在严峻的外部环境下谋求发展。

致 谢

衷心感谢指导老师李贵卿老师的悉心教导和专业指导。

基金项目

成都信息工程大学大学生创新创业训练计划项目，国家级项目《互联网平台企业的多元雇佣模式研究》项目编号：201810621013。

参考文献

- [1] 孔凡城, 管巍. 肉鸡行业人力资源管理模式探讨[J]. 科技信息, 2012(33): 612.
- [2] 蔡成喜, 刘越. HRBP 转型路径研究——基于战略柔性角度[J]. 中国人力资源开发, 2013(17): 39-43.
- [3] 刘飞. HRBP 视角下人力资源组织结构的改进[J]. 人力资源管理, 2015(2): 27-28.
- [4] 薛维娜. HRBP: 面向企业内部客户新模式[J]. 合作经济与科技, 2015(17): 89-91.
- [5] 都晓芳, 李云彬. 论我国会计师事务所组织形式的制度创新——有限责任合伙制是我国大中型会计师事务所发展的必然选择[J]. 财会学习, 2019(3): 62-63.
- [6] 李方全. 会计师事务所行业的改革与发展研究[J]. 商业会计, 2018(11): 107-109.
- [7] 沈祎. “四大”会计师事务所在美国被罚的背后[J]. 国际市场, 2014(2): 50-53.
- [8] 美拟对华 2000 亿输美商品加征关税 商务部: 将反制[Z]. 网易.
- [9] 美拟对华 2000 亿输美商品加征关税 商务部: 视美方行动采取必要反制[Z]. 海外网.
- [10] 中国要求世贸组织批准对美实施贸易报复[Z]. 央视网.