

基于变革型领导理论对 C. H. ROBINSON 公司多元化、公平性及包容性 (DEI) 改善工作场所性别、种族歧视问题的研究

梁明阳

工商管理硕士学位独立研究报告

泰国博仁大学创新商务管理与财会学院

二零二贰

**RESEARCH ON IMPROVING GENDER AND RACIAL
DISCRIMINATION IN WORKPLACE BY DIVERSITY,
EQUITY, AND INCLUSION (DEI) OF C.H.ROBINSON
COMPANY BASED ON TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP THEORY**

MINGYANG LIANG



**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Degree of Master of Business Administration
Graduate School, College of Innovative Business and Accountancy
Dhurakij Pundit University**

2022



Certificate of Independent Study (IS) Approval to Master's Student

College of Innovative Business and Accountancy, Dhurakij Pundit University

Master of Business Administration

研究报告题目: 基于变革型领导理论对 C.H.ROBINSON 公司多元化、公平性及包容性 (DEI) 改善工作场所性别、种族歧视问题的研究
Title of Thematic: Research on Improving Gender and Racial Discrimination in Workplace by Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) of C.H.ROBINSON Company Based on Transformational Leadership Theory
Researcher|研究者: Miss.Mingyang LIANG
Program | 课程: Master of Business Administration
Principal Supervisor: Assist. Prof. Dr.Weï MENG
Co-supervisor:

The Committee, the below signed, hereby state our full approval of the Thematic Paper submitted by the above student (researcher) in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration in the College of Innovative Business and Accountancy.

Dr. Shanshan WANG Committee President
评审委员会主席

Asst. Prof. Dr. Wei MENG Committee Examiner / Principal Supervisor
委员会考官 / 首席导师

Dr. Daoming WANG Committee Examiner
委员会考官

This is to certify the said Thematic Paper was approved by the College of Innovative Business and Accountancy(CIBA).

Asst. Prof. Dr. Siridech Kumsuprom Dean of College of Innovative Business and Accountancy
创新商务管理与财会学院院长

Date | 日期:



Form of Declaration of Independent Academic Work

独立学术论文声明表

I (Mr. / Ms. / Miss) Mingyang Surname LIANG
Student ID no. 635151210001 Program M.B.A. Major Business Management
undertake that ~~Dissertation/Thesis~~ ~~Term Paper / Thematic Paper~~ / Independent Study
this

titled Research on Improving Gender and Racial Discrimination in Workplace by Diversity, Equity and Inclusion (DEI) of C.H.ROBINSON Company Based on Transformational Leadership Theory

hereby, presented for examination is my own work and has not been written for me, in whole or in part, by any other person(s). I also undertake that any quotation or paraphrase from the published or unpublished work of another person has been duly acknowledged and referenced in this research work.

I undertake to accept punishment in consequence of any breach of this declaration in accordance with the University regulation. Dhurakij Pundit University does not hold any obligation to take legal action on my behalf in the event of a breach of intellectual property rights, or any other right, in the material included in this research work.

Student's signature: MINGYANG LIANG
Name(Please print):→ (Mingyang LIANG)
Date: 2022.09.02

研究报告题目： 基于变革型领导理论对 C.H.ROBINSON 公司多元化、公平性及包容性（DEI）改善工作场所性别、种族歧视问题的研究
作者： 梁明阳
主指导教师： 孟巍助理教授
副指导教师： -----
学系： 工商管理硕士
学年： 2022

摘要

摘要在管理科学领域，思想领导力是一个重要的研究方面。随着信息化互联网的高速发展，给中国互联网企业带来更多的机遇，同时也不可避免带来新的竞争压力。对此，学术界也在领导力理论方面进行了许多努力。

近年来，工作场所中的性别、种族歧视问题，一直都是我们所关心且亟待解决的问题。本文基于变革型领导理论，对这两种歧视问题进行研究。本研究是为了让各企业充分了解多元化、平等性和包容性，意识到多元化、平等性和包容性在改善企业性别、种族歧视上发挥的强大作用，使其有加入多元化、平等性和包容性（DEI）管理的兴趣，进行实践，最终接受多元化、平等性和包容性管理并长久使用。

本文通过对有关文献的评论综述，对变革型领导理论和工作场所中的性别、种族歧视进行阐述；运用案例分析的方式，从企业官网、时事新闻等途径获取研究信息，总结多元化、平等性和包容性对改善性别、种族歧视的促进作用；运用批判性思维对相关文献进行概括；采用观察法进行动态研究。

通过对 C.H.Robinson 公司近几年的员工评论、管理人员发布的陈述、公司《商业伦理》等的观察研究，发现采用 DEI 的方式改变了员工的相处模式，促

进了工作场所中性别、种族的平等发展，员工得到了更多的发挥空间和展现才能的机会。

经过研究发现，企业进行多元化、平等性和包容性管理有利于促进工作场所性别、种族歧视的改善。同时多元化、平等性和包容性管理可以提高工作团队的工作的积极性。多元化、平等性和包容性管理模式是值得各企业学习使用的。

关键词: DEI；性别歧视；种族歧视



Thematic Paper Title: Research on Improving Gender and Racial Discrimination in Workplace by Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) of C.H.ROBINSON Company Based on Transformational Leadership Theory
Author: Mingyang LIANG
Principal Advisor: Assist. Prof. Dr. Wei MENG
Co-advisor: -----
Department: Master of Business Administration
Academic Year: 2022

Abstract

In recent years, the issue of gender and racial discrimination in the workplace has always been our concern and urgent need to be solved. Based on the theory of transformational leadership, this paper studies these two kinds of discrimination. The purpose of this study is to enable enterprises to fully understand diversity, equity and inclusiveness, realize the powerful role of diversity, equality and inclusiveness in improving gender and racial discrimination, make them interested in joining diversity, equality and inclusive management, practice it, and finally accept diversity, equality and inclusive management and use it for a long time.

Through the review of relevant literature, this paper expounds the theory of transformational leadership and gender and racial discrimination in the workplace; Using the method of case analysis, obtain research information from the official website of enterprises, current affairs news and other channels, and summarize the promoting role of diversity, equality and inclusiveness in improving gender and racial discrimination; Use critical thinking to summarize the relevant literature; Dynamic research was carried out by observation.

Through the observation and research of C.H.Robinson's employee comments, statements issued by managers and the company's business ethics in recent years, it is found that the use of DEI has changed the way employees get along, promoted the equal

development of gender and race in the workplace, and employees have more room to play and opportunities to show their talents.

The research found that the diversity, equity and inclusion management of enterprises is conducive to the improvement of gender and racial discrimination in the workplace. At the same time, diversity, equity, and inclusion management can improve the innovation ability of the work team. Diversity, equity, and inclusion management model is worth learning and using by enterprises.

Keywords: DEI; Gender Discrimination; Racial Discrimination



致谢

岁月如歌，光阴似箭，转眼两年的研究生生活即将结束，我们的人生又将迎来新的篇章。毕业在即，回首这两年的时光，认识了众多的人，充满了太多感动与欢笑。值此之际，我要向他们表达我诚挚的感谢。

落其实者思其树，饮其流者怀其源，学其成时念吾师。我的导师孟巍教授对我的学业、思维方式及思想觉悟等方面都有极其重要的影响。从最初的课堂授业到后来的论文指导，孟老师一直悉心指导，尤其是在论文写作阶段。从选题定题开始孟老师就对我提供了很多帮助，推荐我参加论文相关的主题会议，获取一手资料。在之后的写作过程中，孟老师也一直为我提供各种文献，录制视频进行论文指导，在我遇到困难向其求助时，孟老师也不耐其烦的帮我搜集资料，一起寻找解决困难的方法，还会安抚我们的情绪。此外，孟老师对学术的严谨态度，值得我们学习，在学术方面，我们就该严谨对待，不可有一丝敷衍。

感谢王珊珊老师、王道明老师在答辩中提出的宝贵意见。感谢谭巧玲老师在日常生活中对我的照顾和帮助。

此外还要感谢我的同学、朋友在我论文写作过程中对我提供的帮助，感谢你们的陪伴，让我的留学生活充满了色彩与幸福。

最后感谢家人的支持，无论是经济还是精神上的。求学之路，充满荆棘，感谢父母的默默支持。

梁明阳
CIBA
Dhurakij Pundit University
2022年6月30日

目录

Certificate of Independent Study (IS) Approval to Master's Student	错误!未定义书签。
Form of Declaration of Independent Academic Work	错误!未定义书签。
独立学术论文声明表	错误!未定义书签。
致谢	错误!未定义书签。
摘要	错误!未定义书签。
Abstract	错误!未定义书签。
目录	错误!未定义书签。
图目录	错误!未定义书签。
第 1 章：绪论	错误!未定义书签。
1.1 问题背景	错误!未定义书签。
1.2 研究的目的和意义	2
1.3 研究问题	2
1.3.1 工作场所性别歧视问题	2
1.3.2 工作场所种族歧视问题	2
1.4 有关名词（术语、简称）的解释	2
1.4.1 性别歧视	2
1.4.2 种族歧视	3
1.4.3 变革型领导理论	3
1.4.4 DEI	3
1.5 研究范围与限制	4
第 2 章：文献评论	5
2.1 文献计量	5
2.2 课题相关概念陈述以及本人观点	11
2.2.1 理论基础	11
2.2.1.1 领导理论的发展与分类	11
2.2.1.2 变革型领导理论的提出与发展	12
2.2.1.3 科特 8 个转型步骤模型	13
2.2.1.4 DEI 相关陈述	14
2.2.2 性别歧视相关陈述	14
2.2.3 种族歧视相关陈述	15
2.3 变革型领导理论相关研究	15
2.4 工作场所性别歧视、种族歧视中国外的研究状况	16
2.4.1 工作场所性别歧视中国研究状况	16
2.4.2 工作场所种族歧视中国研究状况	17
2.4.3 工作场所性别歧视国外研究状况	17
2.4.4 工作场所种族歧视国外研究状况	18
2.4.5 DEI 改善工作场所性别歧视、种族歧视中国研究状况	19
2.4.6 DEI 改善工作场所性别歧视、种族歧视国外研究状况	19
第 3 章：研究方法与设计	21

3.1 研究类型与对象.....	21
3.1.1 研究类型.....	21
3.1.2 研究对象.....	21
3.2 资料收集方法与过程.....	21
3.2.1 研究路线图.....	21
3.2.2 研究结构.....	23
3.2.3 逻辑结构图.....	24
3.3 论文的研究方法设计.....	25
3.3.1 案例分析.....	26
3.3.2 文献研究.....	27
3.3.3 批判性思维.....	27
3.3.4 观察法.....	28
3.4 资料处理及统计方法.....	28
3.5 研究程序.....	28
3.5.1 案例分析研究程序.....	28
3.5.2 文献研究研究程序.....	29
3.5.3 批判性思维研究程序.....	29
3.5.4 观察法研究程序.....	29
第4章：研究结果.....	30
4.1 案例公司性别歧视问题的研究结果.....	30
4.2 案例公司种族歧视问题的研究结果.....	30
4.3 对案例公司 DEI 改善企业性别歧视、种族歧视效果的分析.....	31
第5章：讨论.....	43
5.1 重要发现的综述.....	43
5.2 从现有研究工作对发现的思考.....	44
第6章：研究结论.....	47
6.1 研究结论.....	47
6.2 研究结论的应用价值.....	47
附录.....	50
附录一.....	50
附录二.....	53
附录三.....	63
参考文献.....	70

表目录

表 2.1 主要关键词（前十）	7
表 2.2 主要研究者（前十）	9
表 2.3 主要研究机构（前十）	错误!未定义书签。
表 4.1 公司改革前后员工对管理层管理情况的评论	31
表 4.2 2016-2021 盈利状况对比表（同比）	35
表 4.3 愿景的应用	38



图目录

图 2.1 Citespace 分析流程图	5
图 2.2 工作场所性别歧视、种族歧视文献年度分布图	5
图 2.3 关键词共现图	6
图 2.4 关键词时区分析图	7
图 2.5 关键词突变图	8
图 2.6 中国主要研究者共现图	9
图 2.7 主要研究机构共现图	10
图 2.8 Bass & Avoliol 变革型领导四要素	13
图 2.9 Posner & Kouzes 变革型领导五要素	13
图 2.10 有贡献的家庭工作者的男女百分比（按年龄划分）	18
图 3.1 本文研究技术图	23
图 3.2 本文研究结构图	24
图 3.3 本文逻辑结构图	25
图 4.1 科特 8 个转型步骤	32



第1章 绪论

本章主要涉及问题背景、研究目的及意义、研究问题、相关名词以及研究局限等方面，简单介绍本文的基本情况，对相关内容进行解释说明。

1.1 问题背景

我们的生活涉及到很多的事物，我们的生存需要资金，而要获得资金就离不开工作，要工作就一定会涉及到工作场所，工作场所中出现的性别、种族歧视问题一直都是一个世界性的难题，如今，我们正在经历一场艰难的“战役”——新冠疫情，这是一场没有硝烟的持久战，病毒在不断地变异，影响越来越大，在它的影响下，世界经济发展受到了限制，失业人口不断增加。工作场所中的性别歧视、种族歧视问题愈加严重，需要有一个合适的方法来改善当前的问题。本文研究范围为美国。

Creary and Scruggs (2021)对美国三家不同行业的公司 DEI 情况进行了调查，按性别、种族（即有色人种员工与白人员工）以及种族和性别（即有色人种女性与有色人种男性与白人女性与白人男性）分析了美国劳动力的分布情况。在对跨国公司 C 的研究中发现，与世界其他地区的 C 公司员工相比，C 公司的美国员工的工作满意度较低，对 DEI 工作的支持度较低，工作倦怠程度较高，离职意愿较高。在美国，有色人种和女性的积极体验远低于白人员工和男性员工。此外，有色人种认为，与白人员工相比，他们较少接触 DEI 实践。本研究在 Creary and Scruggs (2021)的研究基础上，运用变革型领导理论，对 C.H.ROBINSON 天津分公司 DEI 成果以及不同性别、不同种族员工参与 DEI 的感受进行进一步对比研究。Creary and Scruggs (2021)的研究中指出有色人种有较少的机会接触到 DEI 实践，本研究通过对案例公司有色人种接触 DEI 实践机会的多少，与 Creary and Scruggs (2021)的研究结论进行对比，研究是否不同公司存在着共同的问题。当下如何在工作场所中运用 DEI 解决各种问题是一大热点。目前世界各地各企业还没有充分意识到在工作场所中运用 DEI 的优势及重要性，在 Creary and Scruggs (2021)的研究中，虽然三个公司都运用了 DEI 管理，但是他们的管理过程依旧存在大量问题，未能充分发挥 DEI 的优势。

1.2 研究的目的是和意义

虽说中国并不存在严重的种族歧视问题，但作为亚裔，中国有很多同胞在欧美国家遭受到种族歧视，所以，性别歧视和种族歧视两者都是全球性的问题，都需要我们找到有效的途径来改善这一问题，而变革型领导所具备的个人魅力、个性化关怀、智力激发、动机激发能力可以促使公司整体团结一致，上下齐心，使得员工之间更加和谐，互相包容，让所有人群拥有一个相对平等的工作环境。

本文以 C.H.ROBINSON 公司作为案例，从 DEI 的角度，对工作场所的性别、种族歧视问题进行研究。之所以选择 C.H.ROBINSON 公司作为案例，是因为该公司是世界最大的物流平台之一，拥有全球技术体系，他们可以提供数百万美元的资金来支持自己公司、基金会和员工的事业发展。本文的研究目的主要是想通过对现实案例的分析，展现 DEI 在改善性别和种族歧视问题的优势，证明 DEI 的运作方式确实能够有效改善工作场所中的性别、种族歧视问题。理论意义是为了通过研究促进工作场所中性别歧视、种族歧视问题，为其他企业提供参考，让所有员工得到公平对待；现实意义是为了让企业充分了解 DEI，意识到 DEI 对企业管理的重要性，使其有加入到 DEI 的兴趣，并进行实践，最终能够接受 DEI 并长久使用。

1.3 研究问题

1.3.1 工作场所性别歧视问题

本研究要解决的第一个问题就是：如何在变革型领导理论的支撑下，改善工作场所中的性别歧视问题。本文性别歧视的研究范围为美国。

1.3.2 工作场所种族歧视问题

本研究要解决的第二个问题是：如何在变革型领导理论的支撑下，改善工作场所中的种族歧视问题。本文种族歧视的研究范围为美国。

1.4 有关名词（术语、简称）的解释

1.4.1 性别歧视

性别歧视是指在升学、就业、晋升、参与政治社会活动等方面严重限制及压抑女性的不合理的社会现象。在权利关系、人际关系、家庭关系、两性关系中均有不同程度的体现（《辞海》，第七版）。另一种说法是，工作场所性别歧视的传统定义强调对性别歧视采取法律手段。在美国，两种基本的证据定义了性别歧视。第一种被称为不同待遇，是指个人因其群体成员身份而受到有意不同的待遇。不同待遇的

例子包括：由于女性的性别而不愿意雇用女性，不愿意让女性担任职业跟踪职位，在面试中向女性提出与男性申请人不同的问题，以及因为招聘对象是女性而提供较低的起薪。而性别歧视（分离影响）的定义更为宽泛，有证据表明组织受到工作场所决策程序和工作场所惯例的不利影响，尽管这些做法的目的可能不是要歧视男女，但它们的影响是，与男子相比，为妇女提供的机会相对较少。如果与工作相关的原因（如工作资格的差异）不能解释结果中的性别差异，那么对这些差异最可行的解释就是性别歧视(Cleveland, 2012)。本文采用《辞海》的定义进行研究。

1.4.2 种族歧视

依据联合国《消除一切形式种族歧视国际公约》的规定，种族歧视 (racial discrimination)是指“基于种族、肤色、世系或民族或人种的任何区别、排斥、限制或优惠，其目的或效果为取消或损害政治、经济、社会、文化或公共生活任何其他方面人权及基本自由在平等地位上的承认、享受或行使”。(林怀艺, 张进军, 2015) 还有一种定义是种族歧视是以肤色、体貌等生物学特征歧视和迫害其它种族的观念和行。安大略省人权法案(Human Rights Code)规定种族歧视是种族主义的违法表现形式。它包括在法案涵盖的领域内，有意或无意，基于种族将某些人孤立出来，向他们施加别人所没有的压力，或拒绝、限制其享受其他社会成员所享受的福利。只要种族构成因素之一，即可认定种族歧视的存在。(《辞海》，第七版)

1.4.3 变革型领导理论

变革型领导是一个领导者及其下属改变其原有价值观、人际关系、组织文化和行为模式的过程，以追求更高的组织目标，团结更高的动机和士气，超越个人利益的过程(Burns, 1978)。另外，变革型领导是善于利用自身拥有的权利和情景，激发员工创新意识和能力，快速适应环境，使组织更快的适应新的运作方式(Bennis & Nanus, 1985)。本文将采用 Bennis and Nanus (1985)的定义。

1.4.4 DEI

本文所提及的 DEI 是多元化(Diversity)、平等性(Equity)和包容性(Inclusion)的简称。DEI 不仅涉及两性平等，还包括对各种族、LGBTQI 人群、残障人士和其他不同群体的尊重和包容，以及接受认知、职业、价值观、人际关系和社会关系方面的个体差异以及客观差异。(崔玉红, 2021)

多元化(Diversity)是指可能存在的差异，其中包括种族、性别、宗教、性取向、

民族、国籍、社会经济地位、语言、能力、年龄、宗教信仰或政治观点。平等性(Equity)是在机构或系统的程序、流程和资源分配中促进公正、公正和公平。包容性(Inclusion)是个体感知自身作为组织内部成员被接纳的程度和被对待的态度，这包括工作成员投入、企业信息获取和决策行为等。包容性是确保多元化的人真正感受到和/或受到欢迎的结果。当您、您的机构和您的计划真正吸引所有人时，就会实现包容性成果。多元化个人能够充分参与组织或团体内的决策过程和发展机会的程度。

1.5 研究范围与限制

通过对 C.H.ROBINSON 公司 DEI 现状、进展、成果的观察，分析 DEI 情境下，性别歧视和种族歧视的情况是否得到了改善。然而该研究具有一定的局限性。本研究是通过信息收集的方式进行的，收集到的信息只是少部分员工的想法、感受，不能代表大多数人的想法，因此研究结果具有一定的局限性。

第 2 章 文献评论

本章对性别歧视、种族歧视相关文献进行收集整理，运用 Citespace 对其进行分析，明确研究现状，找到研究热点。

2.1 文献计量

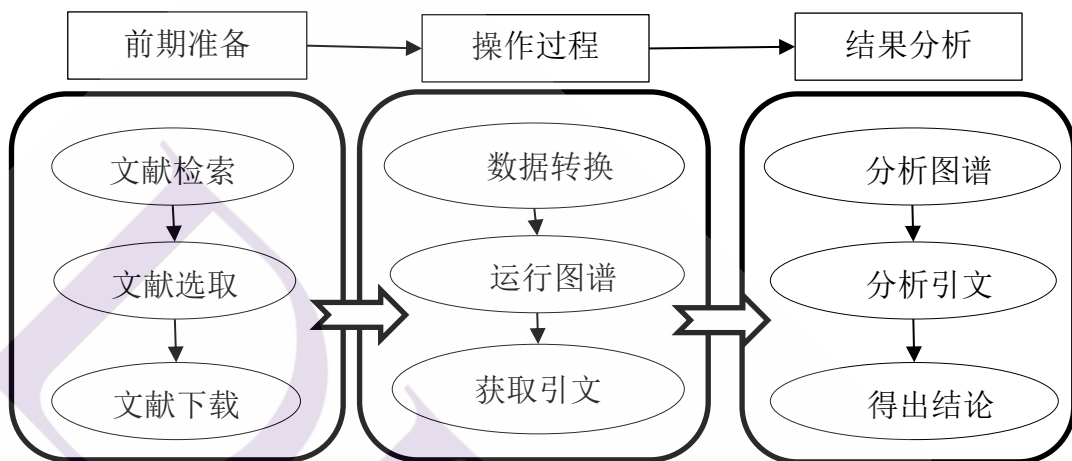


图 2.1 Citespace 分析流程图
资料来源：本研究整理

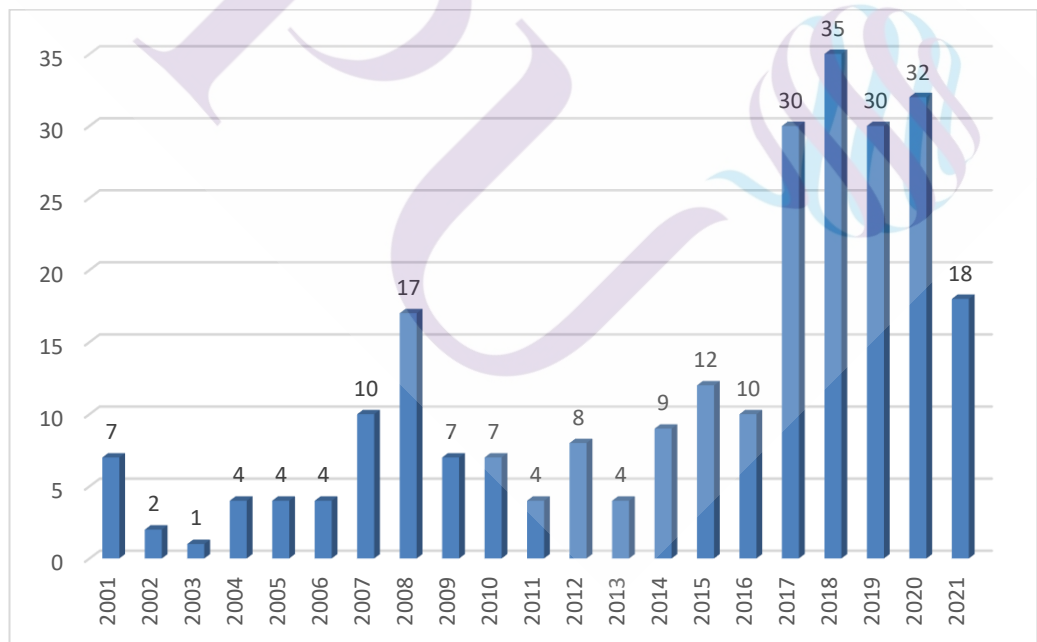


图 2.2 工作场所性别歧视、种族歧视文献年度分布图
资料来源：本研究整理

本文数据是通过 CNKI 高级检索功能获取的，数据时间段为 2001 年 1 月到 2021 年 12 月。选用“性别歧视”、“种族歧视”、“工作场所”、“平等”、“多元化”、“包容性”等作为关键词进行检索，筛除无关文献，从中挑出 255 篇强相关文献，对

其进行分析。最终检索时间为 2022 年 1 月 11 日。本文通过 NoteExpress 和 Citespace 进行数据分析，得到图 2.2 至图 2.7 的各类相关图谱。

从本文图 2.2 可知，工作场所性别歧视、种族歧视文献 2001 到 2016 年度分布数量较少，从 2017 年开始，文献数量开始增加，其中以 2018 年为研究该课题最多的年度。笔者认为从 2017 年文献开始增加的原因可能是由于工作场所中关于女性、黑人、亚裔等受到欺压和歧视的报道愈来愈多，从而工作场所中的性别歧视和种族歧视问题成为近年来研究热点问题。

本文运用 Citespace 制作了如图 2.3 的关键词共现图，图中节点大小反应该关键词出现的次数，节点越大说明关键词被运用的次数越多，表明这些关键词是当前研究者热衷关注的问题。从图 2.3 可知，“性别歧视”、“种族歧视”、“就业”、“种族主义”、“就业歧视”等关键词出现频率较高，是学者们研究的重点。从图 2.3 中还可以看出，学者们对“性别歧视”和“种族歧视”的关注度相当，两者都是当前研究的热门问题。

CiteSpace, v. 5.8.R3 (64-bit)
 January 12, 2022 at 5:56:59 PM CST
 CSSCI: D:\citespace 5.8.R3\data for citespace\all\data
 Timespan: 2001-2021 (Slice Length=1)
 Selection Criteria: g-index (k=25), LRF=3.0, L/N=10, LBY=5, e=1.0
 Network: N=582, E=954 (Density=0.0056)
 Largest CC: 475 (81%)
 Nodes Labeled: 1.0%
 Pruning: Pathfinder



图 2.3 关键词共视图
 资料来源：本研究整理

表 2.1 主要关键词（前十）

关键词	次数	首次出现	关键词	次数	首次出现
种族歧视	38	2001	性别差异	4	2017
性别歧视	33	2001	暴力执法	3	2020
种族主义	10	2020	女性就业	2	2017
工作场所	5	2017	种族平等	2	2020
性别平等	4	2016	种族冲突	2	2020

资料来源：本研究整理

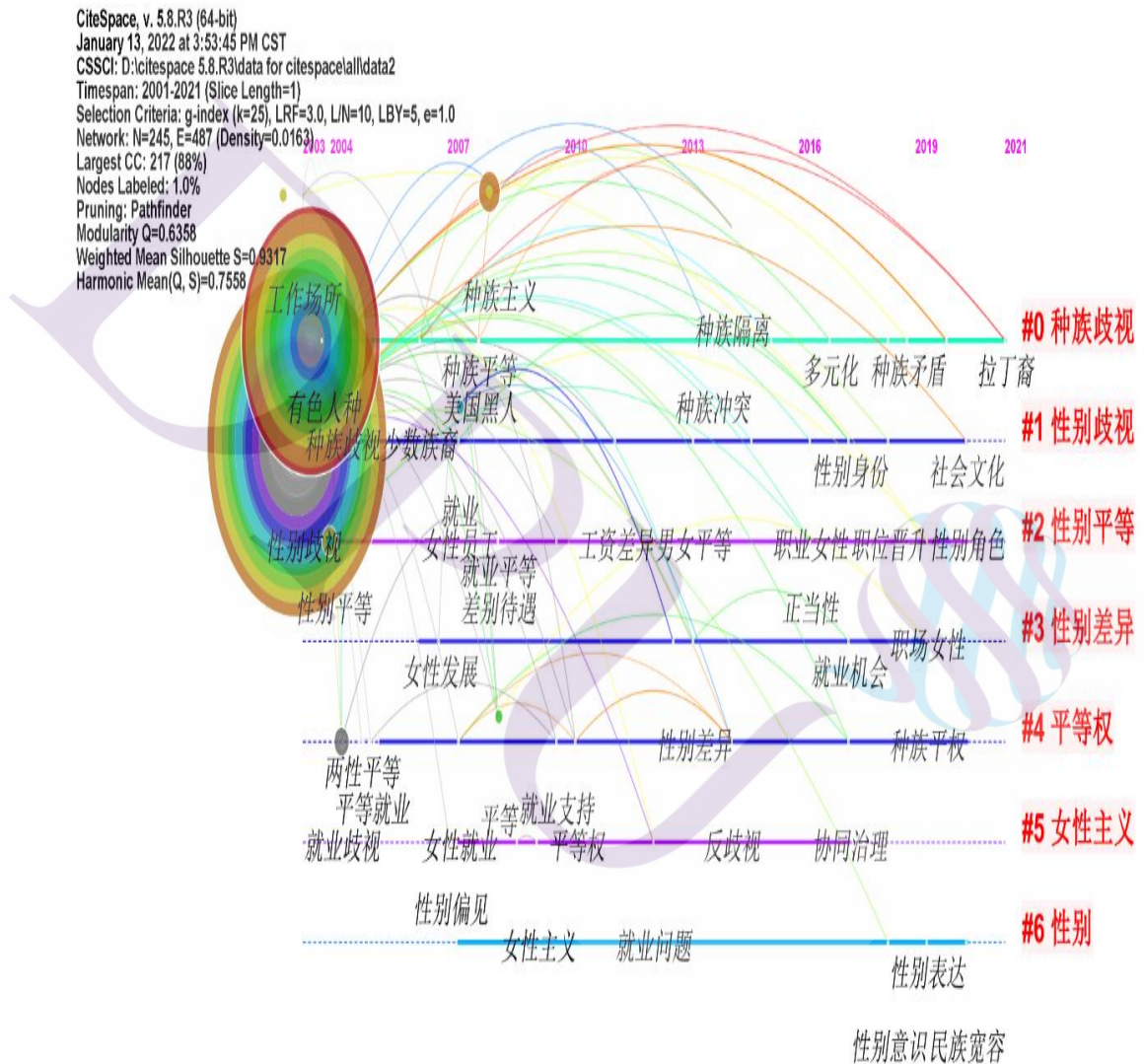


图 2.4 关键词时区分析图

资料来源：本研究整理

图 2.4 是运用 Citespace 绘制的关键词时区分布图。在图 2.4 中，每个时区的一系列关键字代表了该时区的一个热门研究主题。由图 2.4 可以看出，本文的关键词时区分布，与图 2.2 分析的年度分布图以及图 2.5 关键词突变图所呈规律一致，从 2001 以来，学者们开始对“工作场所”、“性别歧视”、“种族歧视”等加强关注，

到了 2002 年，学者们开始关注“两性平等”问题，并与“工作场所”、“性别歧视”、“种族歧视”等关键词相链接，到了 2018 年，学者们开始关注“多元化”问题，这里的“多元化”指的是工作场所中性别、种族的多元化。这些表明学者们的研究趋势在不断的改变，但在改变的过程中又相互依存，研究热点从最初关心的就业平等问题逐渐向就业多元化、平等化、包容性方向发展。

Top 23 Keywords with the Strongest Citation Bursts

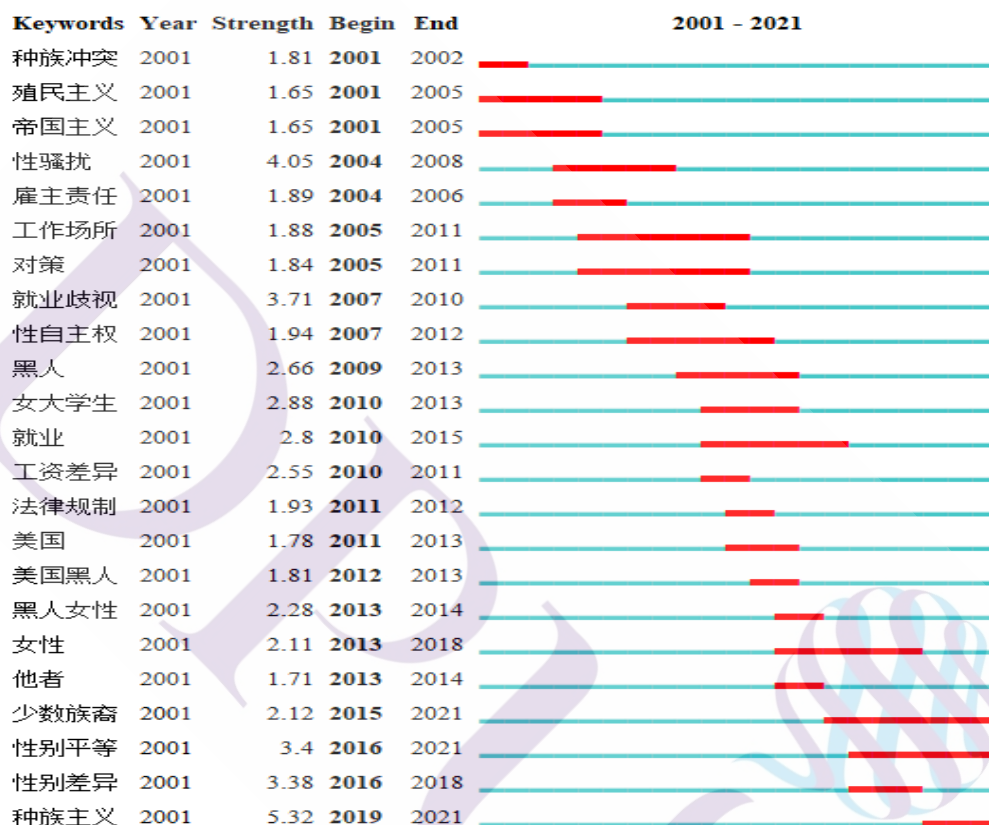


图 2.5 关键词突变图
资料来源：本研究整理

图 2.5 是相关文献关键词突变图，红色线条代表热点关键词产生突现的年份，从图中可以看出，Strength 表示突现强度。从图 2.5 可看出，工作场所性别歧视、种族歧视问题研究的演变大概是一个递进的过程，从 2001 开始的“殖民主义”、“帝国主义”、“种族冲突”开始，体现当时种族歧视的严重性，“工作场所”的突变产生于 2005 年，“就业歧视”突变产生于 2007 年，这可能是由于世界经济的发展，世界人民逐渐开始注重提升工作环境和品质。从 2010 年以后，“工资差异”、“女性”、“少数族裔”、“性别平等”、“性别差异”、“种族主义”等关键词开始逐步产生突变，这可能是与美国等欧美国家不断因种族、性别而爆发的暴力行为有关。

CiteSpace, v. 5.8.R3 (64-bit)
 January 13, 2022 at 10:02:29 PM CST
 CSSCI: D:\citespace 5.8.R3\data for citespace\all\data
 Timespan: 2001-2021 (Slice Length=1)
 Selection Criteria: g-index (k=25), LRF=3.0, L/N=10, LBY=5, e=1.0
 Network: N=91, E=19 (Density=0.0046)
 Largest CC: 6 (6%)
 Nodes Labeled: 1.0%
 Pruning: Pathfinder

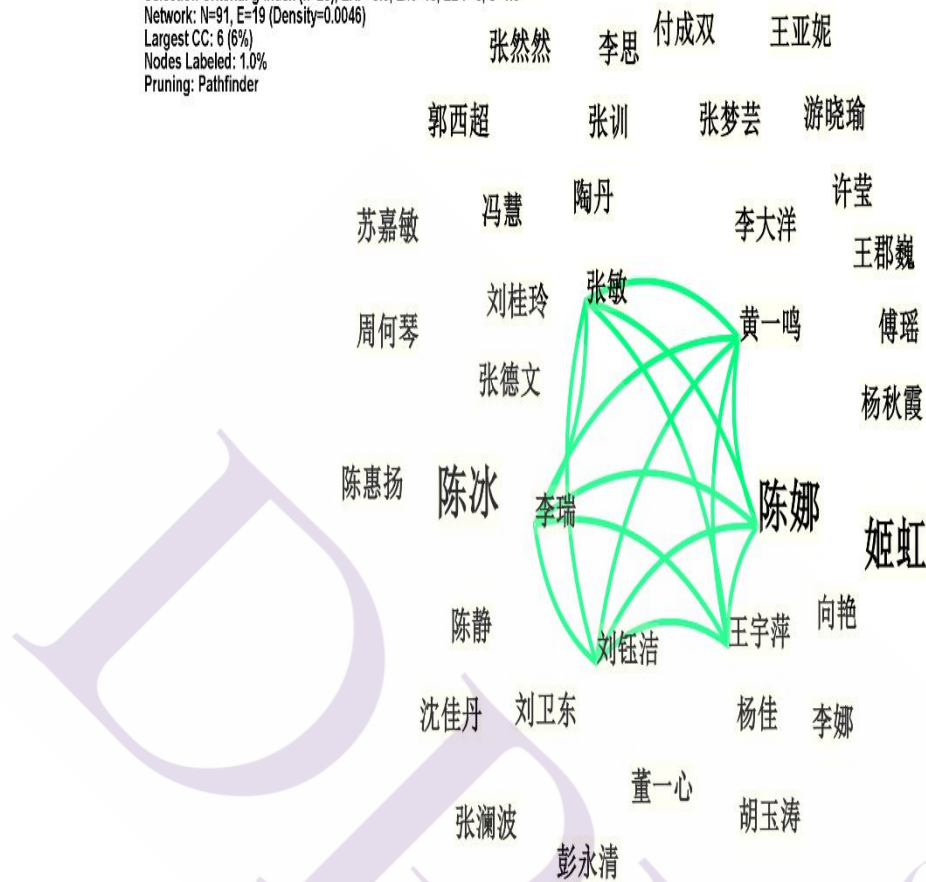


图 2.6 中国主要研究者共现图

资料来源：本研究整理

表 2.2 主要研究者（前十）

研究者	数量	首次出版	研究者	数量	首次出版
陈娜	2	2019	李娜	1	2018
姬虹	2	2020	王婷	1	2019
陈冰	2	2020	陶丹	1	2019
陈静	1	2017	冯慧	1	2019
苏嘉敏	1	2018	向艳	1	2020

资料来源：本研究整理

从图 2.6 可以看出，张敏、黄一鸣、陈娜、王宇萍、刘钰洁及李璐之间的研究有着紧密联系。其中李娜、陈冰、姬虹发表文献多于其他学者。课题能获得的总体文献数量较少，各作者发表文献数量基本相当。王婷的研究主要是从立法层面进行探讨的，而李娜主要是从职场差异方面进行探讨的，主要研究结果为：王婷（2019）认为就业性别歧视的原因主要有经济原因、法律制度不足和传统观念的影响，为了解决司法实践中有关就业性别歧视案件的争议，作者认为改进就业歧视应当从

以上三个问题着手，从而切实保障妇女平等就业权利。李娜（2018）经过数据分析得出，在不同的工资水平下，男女劳动者在人力资本特征、行业分布、职业分布等方面存在较大差异，女性明显低于男性。

图 2.7 为主要研究机构共现图，其中中国社会科学院美国研究所发表的文献最多。同时华中师范大学“一带一路”研究中心、华中师范大学政治与国际关系学院、湖北省国际关系学院、中国高等教育协会国际政治专业委员会之间存在文献关联。从图中不难看出，对该课题进行研究的机构主要集中于各种国际关系学院和国际委员会之间。

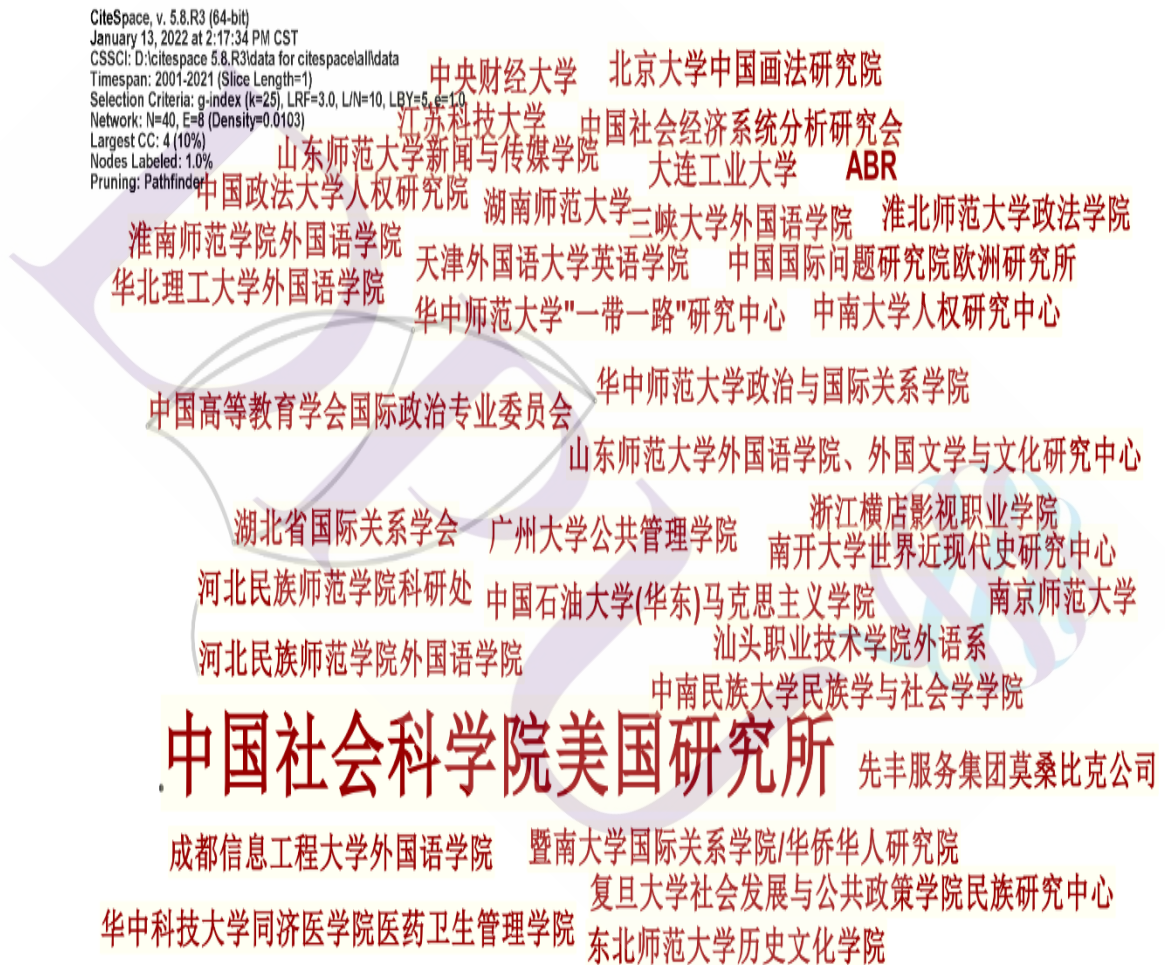


图 2.7 主要研究机构共现图

资料来源：本研究整理

表 2.3 主要研究机构（前十）

研究机构	数量	首次出版
中国社会科学院美国研究所	4	2020
大连工业大学	1	2020
江苏科技大学	1	2020
湖南师范大学	1	2020

华中师范大学“一带一路”研究中心	1	2021
湖北省国际关系学院	1	2021
中国政法大学人权研究院	1	2021
中国民族大学民族学与社会学学院	1	2021
中国高等教育协会国际政治专业委员会	1	2021
华中师范大学政治与国际关系学院	1	2021

资料来源：本研究整理

2.2 课题相关概念陈述以及本人观点

2.2.1 理论基础

2.2.1.1 领导理论的发展与分类

领导理论是管理学中比较热门的理论之一，是研究领导有效与否的理论。从上世纪 40 年代以来，西方的行为学家、心理学家等开始从各个角度对领导问题进行了大量的探索、研究。在过去的八十年间，经过世界各国学者的不断深入研究，领导理论已由开始的领导形态学、领导生态学发展成为了领导动态学，是目前西方领导理论的主流。

意大利著名历史学家及政治思想家 Machiavelli 是最早研究领导理论的人，Machiavelli (1532)在《君主论》一书中提到：“领导是权力的运用者，是那些善于利用技巧和手段达成自己目标的人。”随后，美国政治学家 Burns 进一步提出追随者的重要性，Burns (1978)认为：领导是劝导追随者为某些既定目标而奋斗的人，这些目标体现领导人和追随者的动机、价值观、愿意和抱负。

领导理论发展到现在，大致可以分为四种理论学派：特质理论、行为理论、权变理论以及领导风格理论。20 世纪 40 年代初，学者们主要研究特质理论，其主要观点为：每个人的领导能力是天生的；20 世纪 40 年代末期到 60 年代末期，学者们主要研究领导行为理论，它的主要观点是：领导的效果和领导者的行为以及领导者的领导风格有关，领导行为理论主要包括了美国教育家和组织心理学家 Likert 的四种管理方式理论、领导四分图理论、管理方格理论、领导连续统一体理论、Kurt 的三种领导方式理论等。20 世纪 70 到 80 年代初期，开始出现了领导权变理论，它的核心观点是：领导的有效性会受到各种情景的影响，领导权变理论认为领导的有效性依赖情景，且情景这一因素可以被分割出来。领导权变理论包括了 Fiedler 权变模型、情境领导理论、路径目标理论以及领导者参与模型；最后是 20 世纪 80

年代至今的领导风格理论，它的核心观点为：获得有效领导需要领导者提出愿景、对下属进行鼓舞以及注重自身的行为影响。Burns (1978)对政治型领导人进行了定性分析，经过研究，他认为领导的过程应当包括变革型领导和交易型领导两种领导行为。接着，Bass (1985)在 Burns 的研究基础上，正式提出了交易型领导行为理论和变革型领导理论，并被后人在实践中广泛应用。

2.2.1.2 变革型领导理论的提出与发展

本文基于变革型领导理论进行研究。变革型领导理论近年来越来越受学者们的欢迎，每年的被引数量不断上升。2013 年开始，每年的引用量都超过一万次，2017 年开始引用次数更是突破两万，且年引用次数还在不断增长。

变革型领导理论最早是由 Downton (1973)年提出的，随后 Burns (1978)在 Downton 的基础上对变革型领导理论做出了更加明确的界定。Longshore and Bass (1985)在前面两位学者的研究基础上又有了新的进展，正式构建出了早期的变革型领导理论。同年，Bennis and Nanus (1985)也对变革型领导进行了研究，他们认为，变革型领导善于利用自身拥有的权利和情景，激发员工创新意识和能力，快速适应环境，使组织更快的适应新的运作方式。

Bass and Avolio (1993)对变革型领导进行了进一步的研究，提出了变革型理论的四个因素：魅力影响、智力激发、精神感召、个人关怀。Bass *et al.* (2003)将这四个因素内涵又进行了具体阐述。Leithwood and Jantzi (1996)在 Longshore and Bass (1985)的基础上，构建了新的变革型领导模型，新的模型包括榜样行为、集体目标承诺、视觉或灵感、个人关怀、智力刺激以及高期望六个因素。在众多学者的不同理念中，拥有着不少相通的元素，例如领导者激发员工、提升员工解决问题的能力、团结员工、加强组织文化等。Day and Leithwood (2007)在 Bass and Avolio (1993)的四因素模型的基础上，拓展出了一个竞争性魅力变革型模型，其包括魅力特质理论、愿景型领导、自我概念和 Podsakoff *et al.* (2007)的变革—交易型领导模型。Posner and Kouzes (2013)提出了五因素领导模型，其包括共同愿景、以身作则、挑战现状、团结一体、刺激人心五个方面。

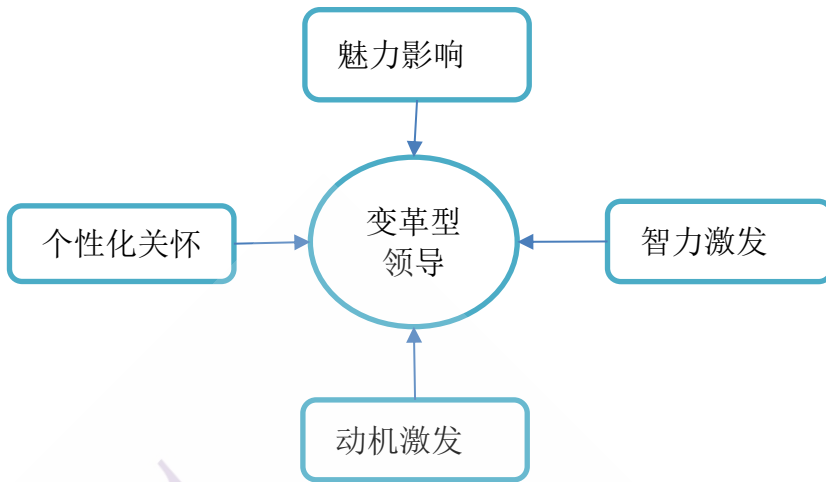


图 2.8 Bass & Avolio 变革型领导四要素
资料来源：本研究整理

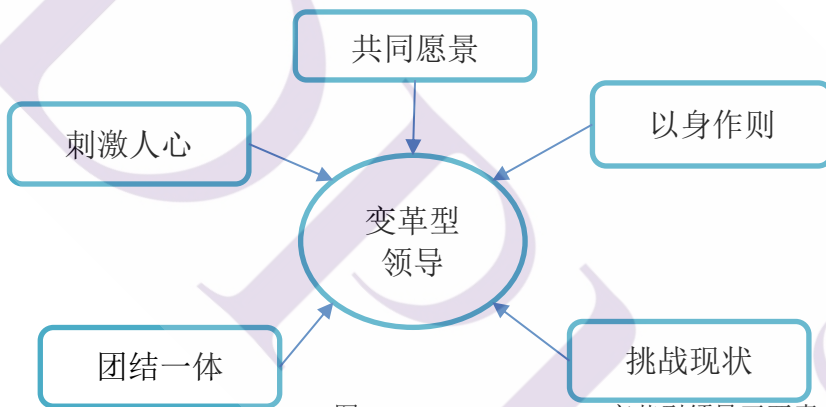


图 2.9 Posner & Kouzes 变革型领导五要素
资料来源：本研究整理

2.2.1.3 科特 8 个转型步骤模型

随着时代发展，对变革型领导的研究也在不断的深入，最开始提出的模型理论放在如今的形势下已经不再适用。对此，哈佛商学院教授 John P 经过长时间的观察研究，设计出了变革八步计划，此计划明确了各个过程、时间段应该完成的事件，一步一个脚印，指导企业进行有效改革。科特的模型旨在使组织发生实实在在的变革。通过使用该模型可以增加改革成功的机会。该模型特别强调变革管理的人员和沟通方面，并且还承认高级管理层的力量作用。以下是该模型的详细信息：1. 将员工带出舒适区，向他们明确变革的必要性。2. 建立一个团队来指导变革。3. 需要一个愿景来制定计划和建议。4. 在接下来的发展中，保证愿景始终如一地传达，杜绝“一次性”演示。5. 确保没有障碍阻止员工实现愿景。6. 制定计划，确保变革计划的一些积极成果在早期可以实现。7. 利用短期胜利应对之后可能面对的更大变化。

8.通过将变革嵌入公司文化来确保变革能够坚持下去。

经过学者们的检验，此模型适合用于衡量变革型领导的改革成果，并能对改革进行进一步指导，因此本文决定采用此模型对案例公司进行分析研究。

2.2.1.4 DEI 相关陈述

从 DEI 第一次被提出到现在已经有了半个世纪的时间，在这半个世纪里 DEI 受到了各个行业、各个领域的关注，尤其是近些年，各国对 DEI 的研究都有所增加，成为了一大研究热点。Wood and Gunter (2005) 指出，地球化学学会(GS)和欧洲地球化学协会(EAG)在促进多样性和包容性方面有着悠久的历史，特别是在他们的联合会议、年度 Goldschmidt 会议期间，这些委员会由不同的成员组成，其共同目标是改善与社区的双向对话，解决地球化学包容性的挑战，并促进 DEI 发展。两个 DEI 委员会的工作还有助于检查和解决诸如缺乏公平的职业发展机会和社会奖项偏见等问题的解决方案。在概述学校心理学评论的愿景时，Jimerson (2020)强调了在学校心理学领域推进 DEI 的重要性。

2.2.2 性别歧视相关陈述

性别歧视在社会发展中一直都是一个严重的问题，联合国(UN, 2011)指出，妇女和女孩面临的不利处境是不平等的根源所在。女性在健康、教育和工作方面都存在歧视。

如何确定是否为性别歧视？本人研究发现，两性不平等指数(GII)是衡量性别歧视的重要指标之一，它能够很好地分析出不同性别在不同社会活动中是否存在差别对待。Silvana (2014)认为，它衡量男女在成就分配方面的差异。两性不平等指数是基于与人类发展指数(HDI)相同的框架，按人口水平对国家进行排名的综合统计数据。人类发展指数是衡量世界各国预期寿命、识字率、教育和生活水平的比较指标。它用于区分一个国家是发达国家、发展中国家还是不发达国家。它还用于衡量经济政策对生活质量的影晌。

“性别”相对于多元性别一般指的是传统意义上的男女两性，立法者所定义的“性别歧视”一般鲜有涵盖 LGBTQI+群体。社会对于多元性别的认同是一个缓慢和持续的过程。关于性别歧视问题，美国已经不再是单独研究男女两个性别，而是将范围扩展到了 LGBTQI+（男女同性恋、双性恋、跨性别者、酷儿、间性人）的范畴。（美国外交安全局，2022）每年6月，世界各地的一些同性恋社群都会举办各种活动庆祝“同志骄傲月”以及性别多元化，并关注对 LGBT 社群的尊敬、平权等

问题。即便如此，对于 LGBTQI+群体的歧视问题依然严重。譬如，韩国 LGBT 学生常常在课堂上面临来自成年人以及其他同学的霸凌与歧视，而他们因为没有明确的法律保障，许多学生只能选择隐忍，最终导致他们的教育和身心受挫。又如，在一些社交平台上遇到 LGBT 相关的报道，评论中总会出现一些类似“同性恋恶心”、“反对 LGBT”的不和谐声音。

2.2.3 种族歧视相关陈述

一直以来，以美国为首的西方国家都有着非常严重的种族歧视。美国从 1619 年开始奴役非洲裔美国人，到《独立宣言》宣称“人人生而平等”却在行动上排除奴役和非洲裔美国人，再到 2020 年的“乔治·弗洛伊德案”，非洲裔美国人乔治·弗洛伊德，在被白人警察跪压过程中艰难吐出的“我无法呼吸”几个字眼，却被无视，最后失去宝贵生命。种族歧视的存在严重影响了社会的和谐发展，不利于国际交流。杨拟（2020）指出，美国种族歧视的根源一是历史上霸凌奴役其他种族延续下来的恶习，二是白人骨子里的优越感。

种族歧视的存在会加剧社会矛盾的激化，不利于经济、文化发展。改变白人自古以来的优越感，努力促进种族平等、人人平等，是我们接下来奋斗的目标。企业领导在管理过程中需要注重平等包容，平等对待不同种族员工，才能稳定军心，积极发展。

2.3 变革型领导理论相关研究

经过文献分析，本人认为影响变革型领导的因素大致可以从领导者自身状况、组织影响及下属影响三个方面来阐述。

经过文献分析发现，领导者的性别、智力、情绪控制、人格等因素都会影响到变革型领导。在对领导性别的研究中，各学者研究结果有着很大的出入。Carless (1998)认为在自我评估中，女性管理者更多地使用人际导向的领导行为，如个性化护理；在智力刺激和魅力方面，性别差异不显著；在对下属的评价中，男女管理者在变革型领导行为的使用上没有差异；在上级评价中，女性管理者被认为更有可能表现出变革型领导行为。而 Manning (2002) 研究发现，无论是自我评估还是他人评估，男性和女性领导者在变革型领导行为方面都没有显著差异。在领导者人格方

面, Shao *et al.* (2006)在中国抽取样本进行了研究, 研究发现, 外倾性与变革型领导存在着非常弱的负相关作用, 神经质对变革型领导间存在显著负相关作用, 宜人性、责任心以及开放性对变革型领导无显著影响。综上所述, 领导者的变革行为不受性别影响, 所以本文研究过程中不再对领导性别进行区分。

在组织影响的研究中, Bryman (1992)表明组织环境可以促进或阻碍变革型领导行为。在不确定或危机存在的情况下, 变革型领导的某些品质几乎是领导者做出适当反应所必需的。Pawar *et al.* (1997)特别提出了可能影响变革型领导行为的四个组织情境因素: (1) 组织的定位是效率还是适应性; (2) 组织的任务体系是否由技术核心或边界划分单位控制; (3) 组织结构是科层的还是松散的; (4) 组织治理模式是官僚主义还是市场导向。Pawar *et al.* (1997)认为, 在以上四个因素里, 都是后一种取向更有利于领导者表现出变革型领导行为。综上所述, 本文所要研究的组织是适应性的, 他们在实践中不断进步; 也是市场导向的, 需要根据市场需求进行改革。

2.4 工作场所性别歧视、种族歧视中国外的研究状况

目前, 相较于中国, 欧美对 DEI 的研究要丰富一些, 但无论中国还是欧美, 在对 DEI 的研究上还是比较欠缺的, 具体将 DEI 应用到本文研究的工作场所领域的又是少之又少。本人经过查阅大量资料, 总结中欧美前人对工作场所性别、种族歧视的研究结果如下。

2.4.1 工作场所性别歧视中国研究状况

工作场所中之所以会出现性别歧视问题, 与社会的发展、国家制度、法律、文化及经济水平等都不无关系。温鹏飞 (2007) 指出工作场所中出现性别歧视的原因大概可以分为以下三个方面: 人力资本投入值差异、法律法规不完善以及固有的社会文化思想。

诚然, 在现实生活中, 我们也能够感受到这几个方面的性别差异对待, 人力资本投入的差异主要体现在教育培养、工作范围等, 本文这里提到的培养并不是指家庭培养, 而是指公司对一个员工的培养, 女性往往比男性得到的机会更少, 工作范围女性的选择也更狭窄, 升职空间相比男性更小。谈到法律法规, 虽然中国有出台相关的法律条文、相关规定来促进男女同等就业, 但是这些条文规定并不完善, 企业执行也不到位, 监管部门不作为, 未能落到实处。譬如, 女性在职场中不受企业

待见其中重要的一点就是产假，《女职工劳动保护特别规定》写明：女职工生育可享受 98 天产假，生育前可休 15 天。且用人单位不可因怀孕、生育、哺乳为由开除职工或降低工资。因此用人单位会因为这样的规定存在而直接不录用女性员工。这样的规定在一定程度上保护了女性的权益，但也成为了女性就业的阻碍。男性员工陪产假只有 15 天，笔者认为，应该加长男性的陪产假期，应与女性产假享有同等的时长，这样既可以促进家庭和谐，又可以在法律层面男女达到平等，从而企业在选择员工时就不会将生育列为不录用女性的暗因。固有思想可以通过从小的校园教育开始着手，从小教孩子们正确的价值观，通过教育宣讲、新闻传播、小辈交流来改变老一辈重男轻女的思想，建立新的正确的价值观。

2.4.2 工作场所种族歧视中国研究状况

林怀艺与张进军（2015）对美国当前种族歧视问题进行了研究，研究中他们提到某些种族在就业中被另眼相待，在美国的失业人群中，非洲裔美国人的失业率是白人的两倍以上，而非洲裔美国人的工作时长也比白人更长，在同等情况下，企业雇佣非洲裔美国人的可能性是白人的三分之一。在美国工作场所歧视案件中，种族歧视案件达到了近三分之一，而在美国最强的 500 家企业中没有一位黑人担任企业的 CEO，像微软这样的大公司也在招聘和待人上被指控出现种族歧视。除了在大企业出现种族歧视以为，普通医院也会出现种族歧视问题。杨晓燕等人（2015）表明，种族歧视事件的目击率在急诊科、外科和精神科比较高，这些科室的病人更易暴躁，情绪不稳定，进而更容易爆发种族歧视引起的冲突。以上分析反映了种族歧视问题存在于各个工作场所中，而美国的种族歧视问题是非常严重的，有色人种在工作场所中往往受到更多的苛待。虽然某些有色人种自身素质确实存在问题，但是我们不能以偏概全，不可将所有有色人种都打上“次品”标签。应该根据实际情况进行判断，公平对待所有素质观念正常的员工。

2.4.3 工作场所性别歧视国外研究状况

国际劳工组织发布的《使女性的工作可见：第 19 届国际劳工大会准则、宗旨和进展》中也能分析出性别歧视问题产生的原因，首先是，相比于男性，女性更可能为家族企业或者农务从事无薪酬的劳动，且当工作和无薪酬劳动同时计算劳动时长时，女性劳动时间更长。劳工组织的试点研究表明，随着年龄的增长，男性担任有贡献的家庭工作者这一角色的可能性要小于女性。在年龄最大的群体中，即 65 及以上的人群中，女性成为有贡献的家庭工作者的可能性是男性的近四倍。这种差

异可能反映出，男性更能够将角色从贡献者转变为家族企业中更权威的角色，或者转变为在家族企业之外工作。固有思想认为，女性就该照顾家庭，为家庭做出牺牲，外出工作是男性该承担的责任，因为固有思想的影响，才会出现女性有贡献的家庭工作者多于男性的情况，这在本质上就是性别歧视，是错误的思想，应该摒弃。

Heather *et al.* (2021)在他们的研究中也提到工作和照顾家庭的责任会影响男性和女性在职业生涯中取得进步的可能性，以及他们对雇主的满意度。但这对女性的影响更大，在他们对英国工作家庭的调查中发现，女性在照顾孩子方面承担主要角色的可能性是男性的 8 倍，在照顾成年人方面承担主要角色的可能性是男性的 1.5 倍。有工作的母亲和父亲之间也存在着巨大的就业差距。在流感大流行之前，每 4 名有受抚养子女的母亲中就有 3 名（75%）在工作，而有受抚养子女的父亲中这一比例为 93%。

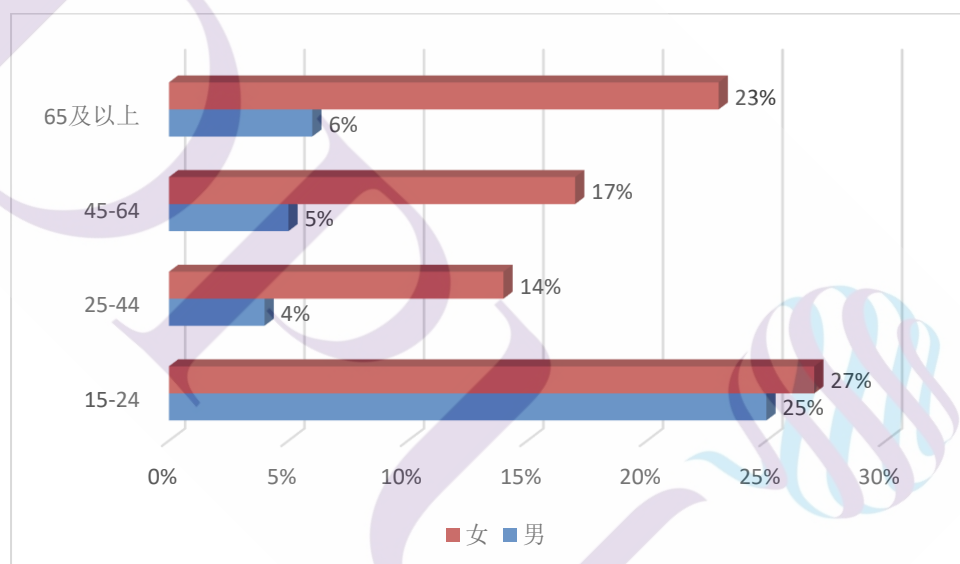


图 2.10 有贡献的家庭工作者的男女百分比（按年龄划分）

资料来源：本研究整理

2.4.4 工作场所种族歧视国外研究状况

阿隆·伯恩斯坦（2001）通过对美国黑人威恩·埃利奥特访问引申出美国种族歧视的严重性，威恩·埃利奥特在谈话中提到，他在工作场所中受到了不平等对待，同时对他进行性骚扰，经历也常常对他说侮辱性话语，向上级汇报得到的却是更加辛苦的工作惩罚，而与他工种相同的白人同事却坐在电脑前指挥他加快工作速度。美国 1964 年颁布的《民权法案》没能够真正做到人人平等，有数据显示，1990 年以来，美国因种族歧视造成骚扰的指控较之前增长一倍多，达到每年 9000 起左右。企业发生种族歧视问题领导需要承担管理失职的责任，企业领导人必须对此事做

出反应，竭力阻止种族歧视的发生。

2.4.5 DEI 改善工作场所性别歧视、种族歧视中国研究状况

陈驰茵（2020）认为，工作场所的多元化是劳动者间的文化、教育等背景差异造成的。个人接触的文化、接受的教育不同，对事物的认知、自身价值观也会不同，踏入社会进入工作场所后就会形成多元化。该学者的研究主要是从劳动者自身情况去探讨了工作场所多元化问题，维度比较单一，并未考虑企业内部员工性别种族多元化的问题。我们需要从更多的维度去考虑，进一步研究工作场所员工性别、种族多元化的问题。人们常常会因为价值观的不同，而排斥身边的某些异性或同性，领导也不例外，领导如果不能做到公平对待每位员工，组织内部就会出现裂痕。陈春花（2019）的研究中发现，越来越多的企业意识到了公平的重要性，重视不同性别所有员工的个体发展，包容所有员工在工作过程中表现出的多样化、个性化想法，积极推动员工为企业带来创造力。该学者的研究涉及到了工作场所中性别多样、平等、包容的问题，但此研究中的性别仅仅是传统意义上的男女两性，目前国际上对性别的定义范围已经扩展到了多种性别，对 LGBTQI+群体的接纳程度也越来越高，所以我们的研究需要从传统的男女两性，扩展到多性别，这样才能更好地促进 DEI 的发展，改善工作场所中性别歧视问题。

目前，极少量的中国学者已经开始积极推动 DEI 进入工作场所，积极推动工作场所改革，倡导企业领导进行变革，改变原有体制，创建新体制。领导必须积极创造、推动工作场所多元化、平等性、包容性发展，员工才能在工作中找到归属感，才能充分自愿的发挥自身才能，为企业、为团体做出最大贡献，才能促进员工和平相处，积极创新，为组织争取更多利益。

2.4.6 DEI 改善工作场所性别歧视、种族歧视国外研究状况

Tang(2015)指出，世界发展应该朝着包容多样性群体而去。世界本就是由不同的生命体构成的，每个生命都有他自己的特色、个性、思想，世界良好的发展方向应该是各生命体互相包容的、体谅的、平等的，我们应该允许多元化的存在。有部分学者对工作场所中包容程度对员工行为、态度等的影响。比如，Mor *et al.* (2006)的研究发现，员工行为、态度都会受到包容程度的影响，包容程度越高，员工对公平的感知越强烈，工作效率、工作满意度和对组织的承诺也会提高。Jansen (2015)的研究发现，包容能够更深层次的影响职场中的少数群体员工，譬如，女性、残障人士、少数种族员工等，包容感越强，越能够促进此类群员工主动产生积极行为和

态度。以上研究较好的展现了多元、平等、包容在工作场所中的重要性，越多元、越平等、越包容的工作场所中，员工的工作效率越高，对工作和组织的满意度越高，越有利于公司的进步。但上述研究是从公司未来发展角度出发的，还需要从员工自身体验感详细分析改革是否彻底，从员工的反馈观察改革具体进行到了哪一阶段，还需做出哪些改变。

此外，Roberson *et al.* (2017)也对多元化问题进行了研究，他们认为多元化能够带来创新机会。从他们的研究结果可以得出，对于一个企业来说，企业领导应该带领公司向多元化方向改革，员工种族多元化、性别多元化、工作方式多元化等等都能促进员工思想火花的碰撞，员工自身的种族、文化、性别不同，在交流中就会产生不同的想法，将这些想法重新排列组合，就很容易有意想不到的结果产生，创造出新的契机。

Creary and Scruggs (2021)对美国三家不同行业的公司 DEI 情况进行了调查，Creary and Scruggs (2021)按性别、种族（即有色人种员工与白人员工）以及种族和性别（即有色人种女性与有色人种男性与白人女性与白人男性）分析了美国劳动力的分布情况。在对跨国公司 C 的研究中发现，与世界其他地区的 C 公司员工相比，C 公司的美国员工的工作满意度较低，对 DEI 工作的支持度较低，工作倦怠程度较高，离职意愿较高。在美国，有色人种和女性的积极体验远低于白人员工和男性员工。此外，有色人种认为，与白人员工相比，他们较少接触 DEI 实践。美国是种族歧视比较严重的国家，员工对 DEI 支持率低的原因可能是白人不愿意自己的地位被平均化，他们享受高人一等的感觉；而其他少数族裔的员工在这样的压迫下已经有心无力，公司领导不作为，只是名义上的平等、包容及多元，让他们无法接触到 DEI，感受不到 DEI 的魅力。

第 3 章 研究方法与设计

本章旨在明确研究对象、研究类型，资料数据的收集程序，研究方法以及研究程序。

3.1 研究类型与对象

研究类型和研究对象是科学研究中非常重要的部分，这关系到文章的定性以及文章所要研究的主体、客体究竟是什么。明确研究类型和研究对象可以使读者知晓文章研究的范围是是什么，研究的对象具体又是什么，主客体之间存在怎样的联系。以下我们以研究类型和研究对象两部分进行分析。

3.1.1 研究类型

本文对 DEI 改善性别歧视、种族歧视问题进行定性研究。以变革型领导理论为基础，对美国工作场所中存在的性别、种族歧视问题进行定性分析。

3.1.2 研究对象

本文的研究是从员工层面进行的，研究主体是 C.H.Robinson 不同性别、不同种族的员工，他们是企业改革的直接体验者，通过他们的反馈可以更直观的了解改革的实际情况，从而反映出领导是否积极执行 DEI 改革，执行是否到位，改革是否有效。他们不会被随意控制，但能够被他人决策所影响，会对内外部刺激做出选择性反应。

本文研究的客体是 C.H.Robinson 公司的变革型领导。通过员工反馈的信息，观察该公司领导是否做到了变革型领导应具备的品质和能力，是否能够以身作则，带头促进公司多元、平等、包容发展，坚决抵制性别、种族歧视的发生。

3.2 资料收集方法与过程

3.2.1 研究路线图

在进行正式研究前，本人搜集了前人对工作场所中性别歧视、种族歧视等问题研究文献、资料，确定了研究案例，并对文献进行了计量，找出研究热点、重点问题，确定选题，明确研究背景、研究问题等。

接下来对第一个问题——工作场所中的性别歧视问题进行了深入讨论，总结前人研究，结合变革型领导理论，思考 C.H.Robinson 公司 DEI 的有效性，得出研

究结果，并与前人研究进行对比分析，综合得出 DEI 改善工作场所性别歧视的可行性，得出结论及应用价值。

在对第二个问题——工作场所中种族歧视问题进行探讨，同样是结合变革型领导理论，综合前人研究以及 C.H.Robinson 公司 DEI 案例，得出研究结果，与前人结果进行对比分析，综合分析 DEI 改善工作场所种族歧视的可行性，得出自己的研究结论及应用价值。



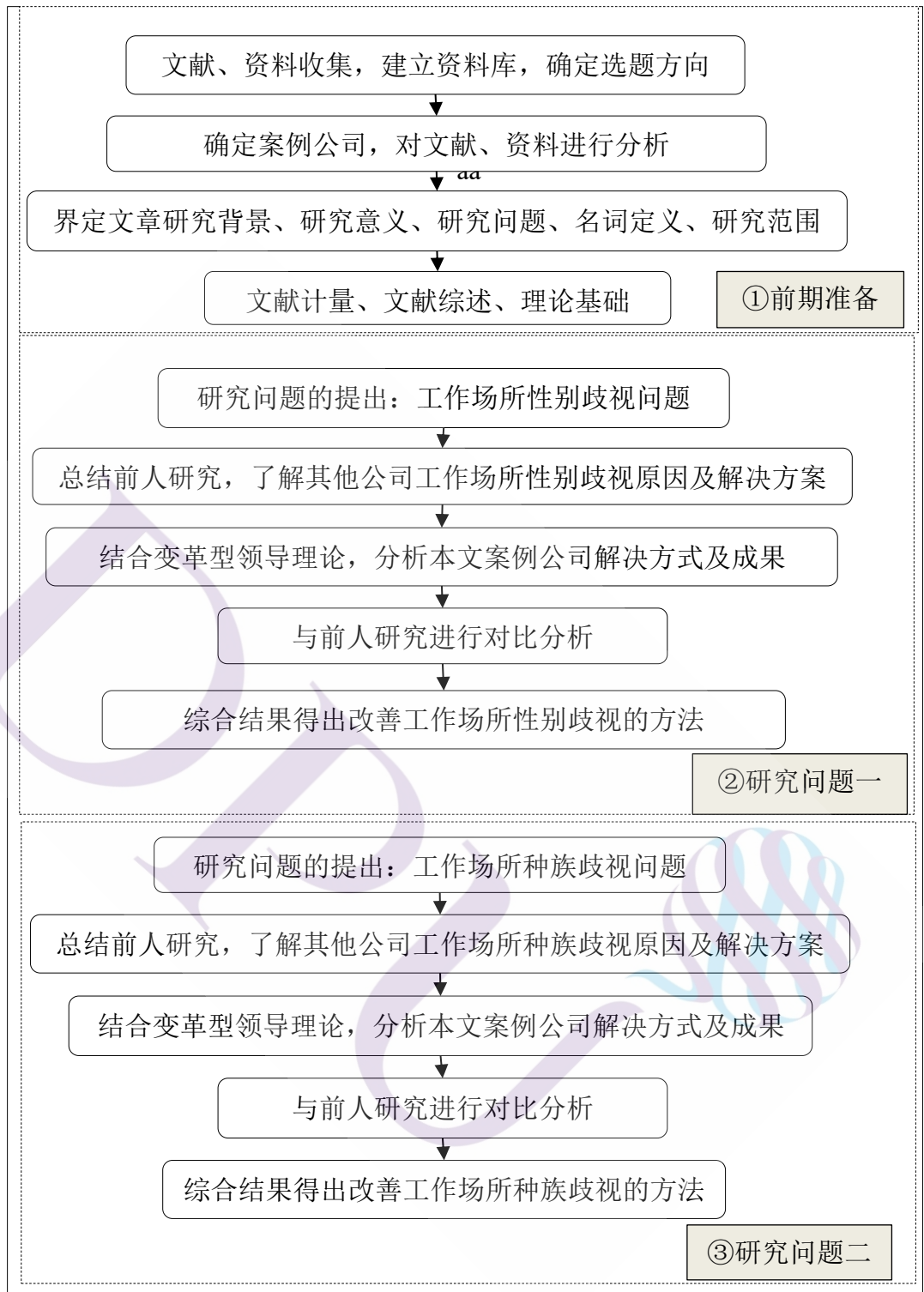


图 3.1 本文研究技术图
资料来源：本研究整理

3.2.2 研究结构

本文第一章对研究背景、研究目的、存在的问题及相关名词进行了阐述；第二章对改革型领导理论、工作场所性别歧视和种族歧视进行了文献综述和计量；第三章对研究类型、研究对象、研究方法、研究技术路线、研究程序、研究结构、研究

逻辑等进行了分析；第四章对 C.H.Robinson 公司实行 DEI 改善工作场所性别歧视、种族歧视两个问题成果进行分析，得出研究结果；第五章讨论本文的研究成果及对现有成果的思考；第六章总结研究结论，并说明所得研究结论的应用价值。

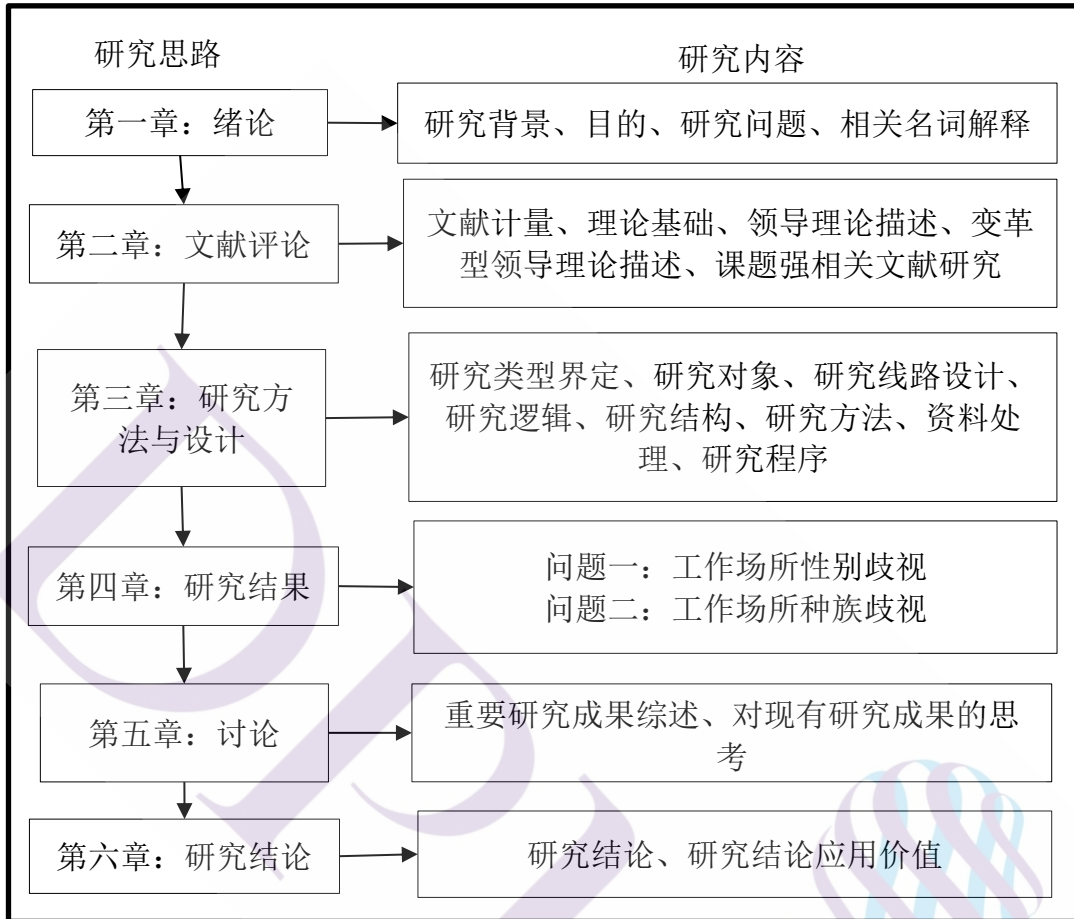


图 3.2 本文研究结构图
资料来源：本研究整理

3.2.3 逻辑结构图

文章的研究主题是：基于变革型领导理论对 C.H.Robinson 公司 DEI 改善工作场所性别歧视、种族歧视问题的研究。具体研究内容是：1.性别歧视、种族歧视在工作场所中的情况；2.变革型领导等重要概念界定；3.具体分析案例公司领导 DEI 改革原因及情况；4.DEI 改善性别歧视、种族歧视的结果、启示及价值。分析以上内容的方式是通过查阅资料、案例分析归纳得出结论。最后提出结论、意见。

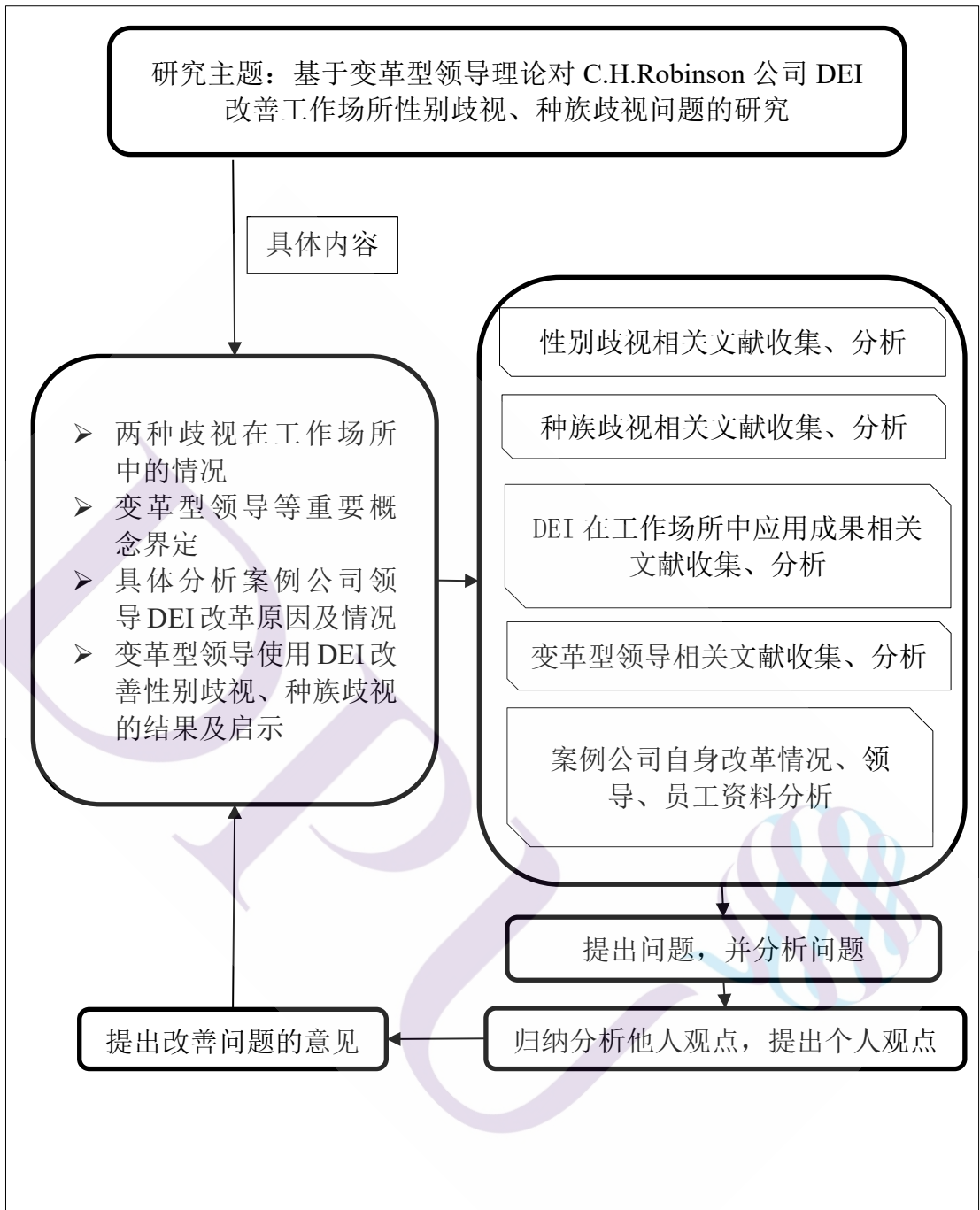


图 3.3 本文逻辑结构图
资料来源：本研究整理

3.3 论文的研究方法设计

方法在科学研究中起到重要作用。采用适当的研究方法，能够提升论文的说服力、专业性，本文采用定性的方法进行研究，为了进一步探讨变革型领导采用 DEI 改善工作场所性别歧视、种族歧视问题，本文将采用案例分析和文献研究等方法进行深入研究。

3.3.1 案例分析

案例分析，顾名思义，就是通过实际案例对本文要研究的问题进行探究。此方法是定性研究中较为常见的一个研究方法，通过案例可以帮助笔者更加清晰地展现 DEI 的优点。本文选取的案例是跨国公司 C.H.Robinson。C.H.Robinson 的全球总部位于美国明尼苏达州 (Minnesota, USA)，分部位于中国、印度 (India)、维多利亚州墨尔本港 (Port Melbourne, VIC)、荷兰阿姆斯特丹 (Amsterdam, Netherlands)。C.H.Robinson 是全球最大的物流平台之一，为世界各地各种企业解决绝大部分的物流运输问题，每年经手管理的货物约 210 亿美元、1900 万件。运用多式联运管理系统和专业知识的结合，利用信息优势为客户和承运商提供智能解决方案。

同时，该公司领导坚持改革，走在工作场所改革的最前端。由于 C.H.Robinson 是一个大型跨国公司，必然会涉及到员工种族问题、性别问题，C.H.Robinson 代表并认同各种文化、背景和经历，致力于创建一个充满包容和极具归属感的企业文化。到 2022 年 1 月 13 日，该公司官网显示，公司员工共计 15384 人，女性占其全球劳动力的 47.4%，女性员工在管理职位中占比 44.5%，BIOC 员工占美国劳动力的 25.8%。在促进多元化、公平性和包容性 (DEI) 方面，无论是领导层还是普通员工都发挥着作用，经过全体的努力，DEI 已经根植于每个人的价值观中，企业领导致力于鼓励员工展现独特经历和多样化背景，进而能够打造出更加强大、更善于创新、更优秀的团队。

C.H.Robinson 的原则之一就是 will 将 DEI 根植于企业价值观中，努力将 DEI 融入业务各方面，确保长期、可持续的变革。企业还承诺必然坚持营造一种具有包容感和归属感的文化，重视每一位员工，鼓励员工分享不同意见，并在整个企业中建立高绩效、多元化的领导人员，还对支持企业多元化和包容性承诺的商业和社区合作伙伴关系进行投资。

在领英中有员工评论道：“他们雇用黑人来达到他们的配额，然后想出一些荒谬的理由来解雇他们。那里的白人可以犯一个又一个错误，永远不会遇到麻烦，但如果你的黑人...忘记它，因为你基本上被排除在外。他们通常会说它的性能问题，但它真的是因为他们不想要你。”在他的评论下面，公司领导回复道：“感谢您的反馈。我们认真对待这些指控，并对您的一些糟糕的体验感到抱歉。我们认为跟进此投诉非常重要，并且已经与我们的员工关系团队联系。在罗宾逊，我们努力创建一个尊重、专业和协作的工作环境。我们会为每个人，而去不断寻找方法来改善公司

的各个方面。”

从以上资料可以看出，该案例公司运营过程中也存在着歧视问题，领导层发现问题后也积极进行变革，目前该公司在 DEI 管理方面做得有一定的效果，符合笔者想要研究的主题，此案例研究可以反映出 DEI 在企业中改善性别歧视、种族歧视问题的有效性，具有一定的参考价值。

3.3.2 文献研究

本文查阅了大量中欧美课题相关文献，但目前，与课题强相关文献相对较少。通过对该领域前人所做研究的分析，得到研究现状，综合得出笔者对该问题的个人观点。本文应用文献计量法，对相关文献的关键词、作者、研究机构等信息进行了分析，数据分析包括了文献年度分布图、文献关键词共现图、关键词时区分析图、关键词突变图、主要研究者共现图、主要研究机构共现图，分析出整体研究现状，总结归纳出目前工作场所中性别歧视、种族歧视的情况。从 2017 年开始，学者们对该课题的研究开始大幅增加，但中国大多数学者对工作场所的性别歧视问题的研究都是针对性骚扰进行的，他们更多地是从法律层面进行探讨，鲜有从企业自身方面进行探讨改进的。本文就工作场所中职位选择、生育问题中存在的性别歧视进行研究。除了从知网、CMI 中获取文献外，还对案例公司官网资料进行研究，分析 DEI 在工作场所中的应用情况及效果、企业员工对领导实行 DEI 改革的看法及感受。

3.3.3 批判性思维

批判性思维也是定性研究中比较重要的研究方式，此方法能够帮助笔者发现前人研究、新闻资料等中出现的问题，并提出根据这些问题提出个人观点。批判性思维包括分析论据、使用归纳或演绎推理进行推理、判断或评估、做出决策或解决问题等组成技能。背景知识是在给定主题内进行批判性思考的必要条件，但不是充分条件。批判性思维涉及认知技能和性格。这些性格可以被视为心态或习惯，包括开放、公正、好奇、灵活性、寻求理性的倾向、对信息的渴望以及尊重和愿意接受不同观点。批判性思维既有一般的方面，也有特定领域的方面。实证研究表明，人们在很小的时候就开始发展批判性思维能力。虽然成年人往往表现出缺乏推理能力，但理论上，所有人都可以被教导进行批判性思考。批判性思维的分析步骤包括：①分析论点、主张或证据；②使用归纳推理或演绎推理进行推理；③判断或评估，做出决策或解决问题。

3.3.4 观察法

观察法是指调查者对被调查者的行为和特点进行现场式的描述。具体包括直接观察，痕迹观察，行为记录等方法。其特点是可以客观地记录事实发生的现状和经过，使收集的资料具有较高的准确性和可靠性。研究者根据一定的研究目的、研究提纲或观察表，用自己的感官和辅助工具去直接观察被研究对象，从而获得资料的一种方法。科学的观察具有目的性和计划性、系统性和可重复性。常见的观察方法有：核对清单法；级别量表法；记叙性描述。观察一般利用眼睛、耳朵等感觉器官去感知观察对象。由于人的感觉器官具有一定的局限性，观察者往往要借助各种现代化的仪器和手段，如照相机、录音机、显微录像机等来辅助观察。本文通过对公司公共信息平台的观察，例如：官网、Youtube、领英、推特等，搜集反应公司 DEI 改革情况的资料，完成对 C.H.Robinson 改革现状及成果的分析。

3.4 资料处理及统计方法

本文通过知网、CMI 等获取相关文献，运用 Citespace 对知网搜索到的相关文献进行了关键词共现、关键词突现、关键词时区分布、作者共现、机构共现等要素的分析，分析结果如 2.1 文献计量章节所示。

通过 C.H.Robinson 官网、领英、Youtube 等途径获取企业 DEI 改革情况，以及员工对 DEI 的体验感反馈。从美国劳工部、国际劳工组织（ILO）官网获取近几年劳工男女及不同种族就业、失业率，运用折线图、直方图等进行对比分析。

3.5 研究程序

3.5.1 案例分析研究程序

本文案例研究的研究程序如下：首先从谷歌学术中搜索使用 DEI 的跨国企业有哪些，并从这些企业中筛选出较有代表性的企业，作为本文的案例研究对象。选中研究对象后，进入公司官网、领英、Youtube 等观察近几年信息，仔细研读公司愿景、高层信息、公司员工性别分布、公司员工种族分布等信息。最后，对获取的信息进行分析。例如，本文选取的案例公司为 C.H.ROBINSON 公司，该公司领导坚持改革，走在工作场所改革的最前端，公司高层在发现公司存在性别、种族歧视问题后，积极进行 DEI 改革，将 DEI 根植于每个人的价值观中，企业领导致力于鼓励员工展现独特经历和多样化背景，期盼打造出更加强大、更善于创新、更优秀的团队。该公司较好的实行了 DEI 改革，从领英和 Youtube 中该公司员工的反馈

信息（详见第 4 章节）中可以看出他们对公司改革状况较为满意，对 DEI 认可度较高。

3.5.2 文献研究程序

本文进行文献研究的研究程序如下：首先笔者先从中国知网、CMI 和谷歌学术中搜索主题相关文献；然后在检索出的文献中选取贴合本文研究方向的文献，对其进行研读，并用 Citespace 对相关文献的关键词、作者、研究机构等信息进行分析；最后提取文献资料中的观点、结论。例如，在中国知网中运用高级检索的方式检索“工作场所”、“性别歧视”、“种族歧视”、“变革型领导”等关键词，按照相关度从检索到的结果中下载文献并对作者观点进行分析讨论。

3.5.3 批判性思维研究程序

本文进行批判性思维的研究程序如下：首先对案例研究和文献研究得到的数据和其他学者的研究结论进行分析，然后对相关内容进行自己的思考，判断搜集到的数据及其他学者的结论是否准确、严谨，最后在前人的研究基础上得出笔者自己的结论。例如，前文中提及的 Creary and Scruggs (2021) 的研究，她的研究主要针对的是美国员工，研究对象较为单一，笔者发现其中的问题后，在其研究基础上进行补充，将中国员工作为研究对象，从新的角度观察问题，总结观点。

3.5.4 观察法研究程序

本文进行观察法的研究程序如下：跟踪观察公司官网信息的变化，寻找公司发布的相关文件、管理人员发布的文章等。同步跟踪公司 Youtube 视频动态的更新，抓住与文章相关视频，研究员工对公司改革的体验是否良好。在领英中观察近十年员工的评论情况，寻找与文章相关内容，并做好记录。

第 4 章 研究结果

本章对案例公司性别歧视问题、种族歧视问题以及 DEI 改革进程及效果进行分析。

4.1 案例公司性别歧视问题的研究结果

虽然全球都在呼吁提倡两性平等，但两性平等的观念并未得到广泛的宣传，社会对如何实现两性平等的重视也不够。工作场所中的性别歧视体现在求职阶段和就职阶段两个阶段。

求职阶段的性别歧视又有间接性别歧视和直接性别歧视之分。在如今的企业招聘信息中几乎不会见到直接性别歧视，我们遇到的大多数都是不易被感知到的间接性别歧视。对于案例公司的求职阶段的性别歧视问题，暂未找到相关证据表明其存在。除了招聘过程中的性别歧视外，女性在就职阶段也受到了相当多的不公平对待。最显著的就是薪酬歧视、生育歧视和性骚扰问题。在领英中就有部分的员工发表了自己的工作体验。例如，公司某质量控制检查员（前雇员）反映：“在工作中受到了男员工的骚扰和偏爱，但总的来说是一个好公司。”另有一位前雇员也表示“在工作中受到了身体和精神上的骚扰而停止在该公司工作，但除此之外在该公司工作是一件不错的事”。某客户服务代表（前雇员）评论道：“对怀孕的员工存在不公平的地方。”某客户经理则反映：“女性与男性比例失调，通常男性和女性同时接受培训后，男性会获得更高的薪水。”从这些评论中可以看出，公司前几年在性别平等这一块还是存在一定的问题，少部分女性员工表示在公司受到了男性的骚扰以及对怀孕员工的政策也存在不公平的情况，升职加薪方面女性可获得的机会相对男性也更少。除此之外，更多的员工表示在该公司工作是比较舒适的，是一个有趣的工作场所，是公平的，拥有良好的薪酬、良好的经理、良好的工作时间，且愿意在该公司长久工作。

4.2 案例公司种族歧视问题的研究结果

一直以来，以美国为首的西方国家都有着非常严重的种族歧视。2021 年美国皮尤研究中心公布了一份数据，他们的调查对象为拉美裔人，最终收集了 3375 份有效问卷，结果显示，近 74%的受访者表示种族歧视在美国是一个十分严重的社

会问题；57%的受访者指出肤色对他们的生活有着很大的负面影响；近半受访者表示当今美国最大的问题是基于种族或肤色的歧视。而在工作中，不同的种族也会发生同工不同酬的现象。同一工种的情况下，美国白人以外的种族常常被安排更多或难度更大的工作，却不会被提供更高的薪酬。

在领英中同样可以看到 C.H.Robinson 的职员反馈的种族方面的信息，比如芝加哥分公司某运营商销售代表在 2020 年反映，相比起运营商销售，他更加擅长维护客户关系，所以希望可以转岗，但是得到的回复是岗位没有空缺，而在之后的一段时间里，他的白人同事获得了这样的机会，甚至有一些人资历低于他，他认为大多数人并没有获得平等的对待。又如某物流客户协调员在 2019 年表示，C.H.Robinson 是一个体面的工作场所，但是是少数族裔的“玻璃天花板”，少数族裔在那里受到不公平对待。另一员工在 2018 年表示：“波特兰/温哥华分公司不适合有色人种工作。”以上评论都能够反映出那段时间公司在平衡种族问题时存在的不公平现象，白人在工作中比其他种族员工更加有发展机会，他们升职的机会往往多于其他种族。

4.3 对案例公司 DEI 改善企业性别歧视、种族歧视效果的分析

笔者对公司进行 DEI 改革前后员工的反馈情况进行了跟踪观察，具体结果如下所示：

表 4.1 公司改革前后员工对管理层管理情况的评论

	2012-2018	2019-2022	总评论数
好评	56	58	114
差评	95	43	138
好评占比	37.09%	57.43%	/
差评占比	62.91%	42.57%	/
总评论数	151	101	252

资料来源：本研究整理

根据笔者对近 10 年的员工评论的跟踪观察，共收集整理出有效评论 252 条，其中好评 114 条，差评 138 条，总结得出表 4 结果。从表中可以看出，在公司进行 DEI 改革之前，公司员工对管理层的好评数量为 56 条，差评数量为 95 条，好评率 37.09%，差评率 62.91%；在 DEI 改革之后，好评数为 58 条，差评为 43 条，好评率 57.43%，差评率 42.57%。综合对比以上数据，改革后好评率较改革前上涨 20.34%，且超过 50%。这表明员工对改革的体验感是良好的，改革是有所见效的。

本文运用科特的八个转型步骤模型对案例公司进行分析。科特的模型旨在使

组织发生实实在在的变革。通过使用该模型可以增加改革成功的机会。以下是该模型的详细信息：

1. 将员工带出舒适区，向他们明确变革的必要性。
2. 建立一个团队来指导变革。
3. 需要一个愿景来制定计划和建议。
4. 在接下来的发展中，保证愿景始终如一地传达，杜绝“一次性”演示。
5. 确保没有障碍阻止员工实现愿景。
6. 制定计划，确保变革计划的一些积极成果在早期可以实现。
7. 利用短期胜利应对之后可能面对的更大变化。
8. 通过将变革嵌入公司文化来确保变革能够坚持下去。



图 4.1 科特 8 个转型步骤
资料来源：本研究整理

根据科特 8 个转型步骤对 C.H.Robinson 公司的改革情况进行了以下分析：

（一）将员工带出舒适区，向他们明确变革的必要性

2020 年 4 月，C.H.Robinson 发布了第一季度业绩报告，报告显示，集团 Q1 经营利润下降 51.3%，营业利润下降 15.8%。同时看到集团最重要的业务模块 NAST 北美地面运输业务经营利润也大幅下降，跌幅高达 53.4%，营业利润率也从 43.4% 降至 26.4%。在疫情影响下，公司弊端凸显，利润大幅下降，这引起了公司管理层的高度注意，更加积极推动改革，希望通过解决内部歧视问题，加强员工间的包容性，鼓励员工积极加入小组合作，积极思考，勇于提出新创意，进一步推动公司业

绩的发展，向更高的目标前进。

经过对公司发布的 2016 至 2021 年年度报告的分析，可以看出，2016-2018 年度经营状况总体持上升状态，但到 2019 年，公司总收入和经营收入同比都开始呈现负增长状态，这是一个非常危险的信号。而 2020 年总收入同比有所增加，其余数据依旧为负增长，直到 2021 年公司各数据都有巨幅增长。详细分析结果如下。

2018 年经营状况与 2017 年相比，公司合并总收入从 2017 年的 149 亿美元增长到 2018 年的 166 亿美元，增长了 11.8%。总运输收入从 2017 年的 135 亿美元增长至 2018 年的 155 亿美元，增幅为 14.9%。运输收入的增长是由于公司大多数运输服务的价格上涨推动的，其中最显著的是卡车和陆路运输。2018 年，采购的运输和相关服务总额从 2017 年的 113 亿美元增至 129 亿美元，增长了 14.8%。这一增长是由于卡车和 LTL (Less than Truckload) 采购的运输成本增加以及海运量增加，部分被卡车运输量减少的影响抵消。总采购收入从 2017 年的 14 亿美元下降到 2018 年的 11 亿美元，下降了 18.4%。采购转售产品从 2017 年 12 亿美元下降至 2018 年的 10 亿美元，降幅为 19.3%。2018 年，公司从美国境内客户获得的合并总收入从 2017 年的 129 亿美元增加到 144 亿美元，增幅为 11.7%。关于公司净收入，总运输净收入从 2017 年的 22 亿美元增加到 2018 年的 26 亿美元，增长了 15.5%。公司的运输净收入利润率从 2017 年 16.6% 略微增长到 2018 年 16.7%。这一小幅增长是由包括燃料在内的客户价格上涨推动的。2018 年，总采购净收入从 2017 年的 1.224 亿美元降至 1.115 亿美元，下降了 8.9%。这主要是由于每个案例的净收入下降，以及各种商品和服务的案例数量下降，尤其是公司的餐厅和餐饮服务客户。营业收入从 2017 年的 7.751 亿美元增至 2018 年的 9.121 亿美元，增长了 17.7%。营业收入占净收入的百分比从 2017 年 32.7% 增至 2018 年 33.7%。这一增长是由于净收入增长快于运营费用。净营业收入从 2017 年的 5.049 亿美元增加到 2018 年的 6.645 亿美元，增长了 31.6%。

2019 对比 2018 年，“由于 2019 年期间市场需求疲软和运输能力过剩，导致大多数运输服务的运输成本下降，因此采购的运输和相关服务总额下降。由于每个项目的定价和成本降低以及项目数量减少，公司的采购总收入和用于转售的采购产品减少。另外，由于 2019 年上半年成本市场下降，公司受益于向合同量的转变，卡车运输服务的利润率增长推动了公司的运输净收入利润率的增长。如上所述，2019 年下半年的利润率压缩在很大程度上抵消了 2019 年前半年的利润增长。”

2020 与 2019 年的同比运营情况：总收入增长 5.9%，达到 162 亿美元，主要受海运和空运服务价格上涨以及 Prime 收购贡献的推动。毛利润下降 7.0%，至 24 亿美元。调整后的毛利润下降 6.7%，至 24 亿美元，主要原因是卡车运输服务的调整后毛利润率较低，部分被 Prime 收购的贡献以及空运和海运服务的调整毛利润较高所抵消。由于调整后的毛利润下降，运营收入总计为 6.733 亿美元，比去年下降 14.8%。调整后的营业利润率为 27.9%，下降了 260 个基点。净收入总计 5.064 亿美元，比去年同期下降 12.2%。稀释每股收益（EPS）下降 11.2%，至 3.72 美元。“2020 年下半年，随着需求的增长超过了运力回归市场的速度，海运价格大幅上涨。此外，由于新冠肺炎限制的商业航班减少，运力显著下降，导致空运价格大幅上涨。这些增长被 LTL 和卡车运输服务的较低价格部分抵消。由于上述因素导致大多数运输服务的运输成本增加，采购的运输和相关服务总额增加。又因为市场上承运人运力紧张，以及新冠肺炎大流行对公司合同客户定价的影响导致运输成本大幅波动，导致卡车运输服务的调整后毛利率下降。”

2021 与 2020 年的年度经营比较：总收入增长 42.5%，达到 231 亿美元，“主要是由于我们大部分服务的定价和数量增加。”毛利润增长 30.7%，达到 31 亿美元。调整后的毛利润增长了 30.7%，达到 32 亿美元，“要是由于每笔交易的调整后毛利润增加以及我们大部分服务的交易量增加。主人员费用增加了 24.2%，达到 15 亿美元，主要原因是激励薪酬成本增加，平均员工人数增加了 4.2%，同时还因为公司在 2020 年从短期的、与疫情相关的成本降低计划中实现了收益。销售和管理费用增加 6.1%，至 5.264 亿美元，主要是由于购买服务和仓库费用增加，部分被摊销和坏账费用减少以及 2020 年公司拥有的数据中心售后回租损失 1150 万美元抵消。”运营收入总计 11 亿美元，比去年增长 60.7%，原因是调整后的毛利润增加，部分被运营费用的增加所抵消。调整后的营业利润率为 34.3%，增加了 640 个基点。利息和其他费用总计 5980 万美元，主要包括 5210 万美元的利息费用，由于平均债务余额较高，与去年相比增加了 300 万美元。净收入总计 8.442 亿美元，同比增长 66.7%。稀释每股收益增长 69.6%，至 6.31 美元。（详细数据见附录二）

从各项数据来看，自实行改革后，公司经营状况有所好转，且收益在 2021 年获得了大幅增长，这也展现了改革的必要性。公司以社会发生的性别、种族歧视问题为例，组织员工进行相关培训、活动，让员工深入了解当前社会情况，加上公司 2019 年以来不良的经营状况，及新冠疫情的影响，公司需要员工更加团结一致，

积极创造营收。通过公司的经营数据和公司内部的实际员工结构，让员工明白变革的重要性。

表 4.2 2016-2021 盈利状况对比图（同比）

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
总收入	-2.5%	13.1%	11.8%	-7.9%	5.9%	42.5%
调整后毛利率	0.4%	4%	14.2%	-4.4%	-6.7%	30.7%
经营收入	-2.4%	-7.5%	17.7%	-13.4%	-14.8%	60.7%
净经营收入	0.7%	-1.7%	31.6%	-13.2%	-12.2%	66.7%

资料来源：本研究整理

（二）建立一个团队来指导变革

C.H.Robinson 建立了员工资源小组(ERG)来支持改革，员工资源小组是由公司支持、以员工为主导的小组，专注于历史上代表性不足的业务多元化维度。管理人员还为那些有兴趣发起更多小组或支部的员工创建了资源。目前的员工资源小组包括 B.L.A.C.K.、LatinX、Pride 和 Women。

公司对每个资源小组都进行了人员分配，且不定期举办相关庆祝或纪念活动，例如 B.L.A.C.K.小组在黑人历史月举行了著名黑人宣传活动，意在向员工及大众传递黑人也能有大作为，大家不能以种族作为评判一个人的标准的思想。在他的宣传活动中提到了美国历史上出现过的部分有名人士，其中包括了，弗雷德里克·麦金利·琼斯——为卡车和卡车设计了空调装置，大大改善了易腐货物的运输；查尔斯和弗雷德里克·帕特森——第一个拥有制造汽车公司的非裔美国人；加勒特·摩根——发明了现代交通信号灯；梅·杰米森博士——第一位非洲裔美国女宇航员；小威廉·科尔曼——第一位担任美国交通部长的非裔美国人；贝茜·科尔曼——世界上第一个有执照的黑人飞行员。这些人士的成功都表明了以有色眼镜看人是不可取的，教育员工无论什么种族都有给企业带来惊喜的可能性，都有很大的发展空间。

Pride 小组组织了集体活动（图见附录三）以及邀请公司部分相关员工录制宣传了视频。集体活动是为了促进员工之间的了解，增进感情。录制视频是为了让其他人更加了解这个团体，尊重这个团体。视频中有员工表示要改变当代年轻人面对的令人恐惧的事件，首先要从改变自己开始，要学会抛开自己对他人先入为主的观念，要接受平时听到的话语，并学会爱他，当对方感觉到受欢迎和重视时，他就会有一种归属感，尊重者与被尊重者双方都会更加成功。当涉及到人权时，工作场所能够成为一个代理人或是均衡器。有非常多的方式可以了解 Pride 这个团体。某员工表示加入 Pride 这个 ERG 小组就是了解他们的一个非常好的途径。在这个小组

里，你可以学习性取向和性别之间的差异。变革型领导能够营造一个适合每个人的工作环境，这意味着公司所有人需要就包容性价值观以及如何更好地实现这些价值观进行持续改进。这种改进永远不是一个月的事，而应该是一辈子。另一小组成员表示：“无论他们是男/女同性恋者、双性恋者、泛性恋者还是其他什么人，这都不能改变一个人是谁。这对他们来说也意味着你承认自己的那一部分。我感觉 C.H.Robinson 已经真正明白，让不同的人在工作场所保持原样是拥有一个良好流动的工作场所的最佳方式，这对我来说真的很有帮助。”有一同性恋者讲述了自己的经历：“我是同性恋并不意味着我不能拥有很多人梦寐以求的生活，那就是结婚生子等等。在我出柜的头几年里，我并不完全确定我会如何做到这一点。但最终，当我在自己的肤色和身份认同中变得更加舒适。我要去拥有所有我想要的东西。也许这将是其中一些人第一次发现在 C.H.Robinson 工作的同性恋者。如果我是那个向他们介绍这个世界的人，那将会非常棒。我对这个机会和我们将在一起的那些时刻感到兴奋。”正是因为公司为特殊人群提供了一个让他们觉得安心舒适的场所，才会有这么多人出来讲述自己的真实性取向，展现真正的自我，持续在这里工作，为公司创造未来。

Women 小组同样也组织了各种活动，制作了打破偏见的宣传视频。小组成员在打破性别歧视这件事情是做出了非常多的工作，对于如何打破性别偏见，小组成员进行了谈论和开放学习，并采取了一系列的行动。偏见就像是一种习惯，伴随着我们的生活，但是所有的习惯都是可以改变的，偏见这种坏习惯更应该被改变。在这个小组，同样有人讲述着自己身边的真实事件来告诉其他人性别歧视真的不应该存在，无论什么性别，他们都可以是一颗闪亮的星。例如一位成员表示：“我想起我妈妈的成长经历，她在一家相当大的公司担任高级管理职位。她告诉我她如何怀上我的妹妹，怀上后她的经理告诉她‘你终于要退休了，成为一个家庭主妇’。而我的妈妈告诉他不行，她要为那个高级经理的位置上争取晋升。最终她得到了这份工作。”

以上的举例说明公司成立 ERG 小组并不是形式主义，他们在充分利用这些小组促进改革。这些不同的小组实际上是为了将种族和性别歧视问题分成不同模块，各司其职，加快改革。

（三）需要一个愿景来制定计划和建议

公司愿景：就 DEI 而言，公司努力营造一种作为公司核心价值观的具有归属

感的文化，鼓励员工展现独特的经历和多样化背景，从而打造一只更强大的、更具创新性的、更成功的团队。

C.H.Robinson 的原则之一就是将其 DEI 根植于企业价值观中，努力将 DEI 融入业务各方面，确保长期、可持续的变革。企业还承诺必然坚持营造一种具有包容感和归属感的文化，重视每一位员工，鼓励员工分享不同意见，并在整个企业中建立高绩效、多元化的领导人员，还对支持企业多元化和包容性承诺的商业和社区合作伙伴关系进行投资。长期以来，C.H.Robinson 在组织的各个层面上均展现出道德、尊重和诚信的高标准。

公司发布的可持续发展报告中可看到，公司的 DEI 工作由 ESG 副总裁领导，由他向公司的 CHRO 和 ESG 官报告。此外，CEO 和董事会还监督公司的 DEI 战略和进展。虽然公司对 DEI 工作的支持和承诺始于 CEO 及其高级领导团队，但同样重要的是全球所有员工的支持和承诺，以帮助推动这一关键工作向前发展。公司不断将 DEI 嵌入到业务的各个方面，并拥有几个跨职能团队，积极致力于整个公司的多元化工作。DEI 战略是公司价值观的核心，并围绕以下承诺建立。

- 1.培养一种包容和归属感的文化，让所有员工都感到受到重视，并有权分享他们的不同意见。
- 2.在整个企业中建立高绩效、多元化的领导团队。
- 3.雇用和留住代表我们生活和工作的社区的多元化员工队伍。
- 4.投资于支持我们多元化和包容性承诺的商业和社区合作伙伴关系。
- 5.对自己负责，确保我们都对这项工作的成功负责。

公司如何与 DEI 合作与我们公司的业务息息相关，尤其与人才战略有关，包括如何招聘和雇用、福利、公司政策以及如何吸引和发展员工。2020 年，在对招聘和招聘流程进行审查后，确定了需要改进的领域，以创造更具包容性的候选人体验并解决潜在的无意识偏见。基于此审查，公司为招聘人员和招聘经理创建并整合了增强的培训和资源。通过签署“平等承诺”，致力于面试所有高级领导职位的多元化候选人名单。公司还审查了校园关系，并与历史悠久的黑人学院和少数族裔服务机构计划进行了更深入的接触，包括赞助瑟古德马歇尔学院基金的活动，并计划继续保持持续的合作伙伴关系。通过教育、培训和规划，确保员工了解他们在创造包容性环境和推进工作方面所扮演的角色。2019 年公司为全球所有员工推出了包容性培训；为了确保这种学习的持续进行，2021 年全年提供额外的培训。此外，DEI

内容已整合到公司的入职和领导力发展计划中。许多员工参与 DEI 工作的一种方式是通过员工资源小组（ERG）。这些小组为员工提供了一个机会，让他们能够就特定于其团队的 DEI 工作建立联系并提供意见，同时也与来自世界各地的其他人互动。在 2020 和 2021 年，公司庆祝了妇女历史月，pride 和西班牙裔传统月等月份。目前平均有 500 名员工参加以下每个 ERG：B.L.A.C.K ERG，Latinx ERG，Pride ERG 和 Women's ERG。

公司一直努力将愿景植入企业文化中，根据愿景来制定自身招聘计划，提高员工敬业度，提升管理的领导能力，建立合适且有效的衡量和问责制度，努力促进改革发展。

表 4.3 愿景的应用

文化、敬业度和领导力	人才招聘	衡量和问责制	社区与商业伙伴关系
1.启动了四个员工资源小组（黑人，拉丁裔，女性和骄傲） 2.主持了 CEO 与员工的倾听会议，在全球范围内推出了包容性培训，与麦肯锡黑人领导力学院保持一致，以进行试点	1.审查招聘和招聘流程，以确保包容性的候选人体验并解决潜在的无意识偏见 2.招聘人员和招聘经理对多样化招聘的培训 3.签署平等承诺，以确保领导角色的候选人名单多样化 4.赞助瑟古德马歇尔学院基金活动，并计划未来的合作伙伴关系	1.已建立的企业 DEI 目标 2.将 DEI 整合到领导者的目标和绩效评估中 3.创建具有领导者代表的全球多元化委员会，以帮助指导战略并整合整个企业的工作	1.2020 年向致力于社会正义和种族平等问题的组织捐赠了 50 万美元，旨在建立长期合作伙伴关系 2.为内部供应商多元化计划奠定基础 3.为员工提供志愿者休假福利，以回馈社会并与社区互动 4.增加对致力于使我们社区和行业人才管道多样化的组织的支持

资料来源：本研究整理

（四）在接下来的发展中，保证愿景始终如一地传达，杜绝“一次性”演示

公司期望所有员工都能够展示和践行作为一个组织所拥有的共同价值观，来帮助组织成功地实现愿景和使命。公司依靠自身价值观来确保使命和愿景能够得到逐年实现。企业愿景不是时刻变化的，而是要保证动态平衡，在愿景未达成之前应该始终坚持正确的发展方向，绝不可因为遇到障碍改变愿景，跳过障碍，这样的改革是不会有成效的。

公司的 DEI 承诺之一是致力于投资业务和社区合作伙伴关系。2019 年罗宾逊基金会（C.H.Robinson Foundation）专门向全国和明尼苏达州双城地区的社会正义和社区重建工作的组织捐赠了 50 万美元。这项投资是对长期合作的承诺的一部分，也是对新的非营利组织的额外捐赠，这些非营利组织为有色人种社区提供服务，并从多样性的各个方面支持这些社区。公司的澳大利亚业务正在继续通过其和解行动计划开展工作。这一系列文件，支持公司致力于加强土著和托雷斯海峡岛民与非

土著民族之间的关系，以造福所有澳大利亚人。此外，公司还支持致力于使社区和行业中的人才管道多样化的组织。2020 年，公司承诺启动内部供应商多元化计划。虽然长期以来一直支持客户在这一领域的收获，但现在将专注于公司自己的多元化供应商支出。罗宾逊的努力是有意识的，并通过衡量自己的进展来要求自己对这项工作负责。公司在 2020 年制定了企业范围的目标，并全年跟踪了这些目标的指标和进度。最后，DEI 已被添加为高级领导团队绩效评估的一部分。在接下来的发展中，公司还将继续推进重点领域的工作，完善目标，并将其更深入地整合到业务中。这包括提高 DEI 工作的透明度，并为领导者创造额外的问责制。在未来几年，管理层工作的重点还将包括领导力发展和继任工作，人才吸引策略和招聘流程，以人员领导者为重点的额外教育机会，通过倾听会议增加与员工的互动，扩大 ERG，以及正式确定公司的供应商多元化计划。

以上公司决策表明，在公司确定采用 DEI 改革后，公司就提出了一个与 DEI 相关的愿景，并根据这个愿景制定了一系列的计划，为了促进这些计划完整、完美的达成，公司内外兼顾，在向 DEI 相关的社会公益组织捐款的同时，还有意识的进行内部改革，积极扩大 ERG，呼吁员工参与教育培训、户外活动和倾听会议增加互动，并且积极促进公司内部的供应商多元化计划。这些决策都不是一朝一夕能够完成的，这需要经过时间的打磨，需要在未来很长一段时期内一直坚持，跟着愿景一步一个脚印的达成计划。

（五）确保没有障碍阻止员工实现愿景

C.H.Robinson 表示，他们提倡多样性，并且正努力为每个人提供平等的机会。社会和种族的不平等是客观存在的，所以公司在努力消除影响所有人成功的障碍，创造一个公平、多样、包容的工作场所。C.H.Robinson 公司加入“CEO action”。目前，已有 2200 多名 CEO 加入了“CEO action”，这一行动是为了打造更加多元、包容和公平的员工队伍。其主要内容是：培养支持围绕多样性、公平和包容性进行复杂且通常是困难的对话的公开对话的环境，实施和扩大无意识偏见教育和培训，分享最著名的多元化、公平和包容性计划和倡议——以及那些不成功的计划和倡议，在制定和评估多元化、公平和包容性战略时让董事会参与。加入“CEO action”以后，改革的影响范围更是扩大到了公司与公司的沟通交流上。TriplePundit 向参与“CEO action”的公司的三位 CEO 提出了有效性和可持续性问题的。在“我们如何处理成功的 DEI 计划所固有的‘努力工作’概念，以及为即时满足而编程的劳动力”这

一问题上, Scorey 表示:“作为高管,我们需要在我们的 DEI 工作中保持高度可见,以长远的眼光看待这些举措,并接受持久的变革需要时间。理查德布兰森有一句话很好地总结了这一点,那就是:‘商业没有快速的胜利-需要数年才能一夜成名’。”

加入“CEO action”行动后,可以进一步保证 DEI 的稳步前行,确保愿景的实现。

2022 年 4 月 5 日发布了一条名为“Women's History Month 2022 | Break the Bias”的视频, C.H.Robinson 领导人分享了他们关于如何共同努力,在工作场所、社区和世界上实现两性平等的想法。总的来说,公司在努力打破偏见。为实现愿景奠定基础。

领英中的这段评论:“他们雇用黑人来达到他们的配额,然后想出一些荒谬的理由来解雇他们。那里的白人可以犯一个又一个错误,永远不会遇到麻烦,但如果你的黑人.....忘记它,因为你基本上被排除在外。”反映出公司在处理种族问题上还不是很公平,但是在他的评论下面,公司领导回复道:“感谢您的反馈。我们认真对待这些指控,并对您的一些糟糕的体验感到抱歉。我们认为跟进此投诉非常重要,并且已经与我们的员工关系团队联系。在罗宾逊,我们努力创造一个尊重、专业和协作的工作环境。我们会为每个人,而去不断寻找方法来改善公司的各个方面。”又反映出公司管理人员对此的重视,他们在积极履行变革型领导应有的品质,以身作则,不断促进组织团结一体,清除障碍,推动改革向更好的方向进展。

(六) 制定计划,确保变革计划的一些积极成果在早期可以实现

在 C.H.Robinson 发布的《商业伦理》中明确提出了“不歧视和反骚扰政策”,其中包括了种族和性别歧视,并指出任何员工造成或允许任何形式的歧视发生都是违反此政策的。还制定了详细的违反纪律处分条例,要求每位员工帮助保持公司员工免受歧视,一旦遇见,积极向相关部门报告(可实名亦可匿名)。管理人员不仅必须以符合这些政策的方式行事,还须负责在工作场所建立并维持一种不受歧视的环境,使所有员工都享有平等的就业机会。还规定,公司的电子系统不得用于创建、查看、打印、传输或下载材料诽谤、性相关、色情、种族主义或类似进攻,包括但不限于诽谤、图片、漫画、绰号或任何可能被解释为骚扰或歧视基于种族、颜色、宗教、性别、包括怀孕)、性取向、性别认同、婚姻状况、年龄、国籍、残疾、兵役或地位,或任何其他受保护类别。

公司 EEO 表示:“C.H.Robinson 致力于为所有申请人和员工提供平等的就业机会。我们考虑所有符合条件的个人,不考虑种族、肤色、宗教、性别、性取向、

性别认同、婚姻状况、年龄、国籍、残疾、兵役或地位或任何其他受法律保护的个人特征。周一至周五的正常工作时间内，人力资源部可根据任何员工或申请人的要求，对合格残疾人和合格受保护退伍军人的平权行动计划进行审查。C.H. Robinson 不会因为员工或申请人询问、讨论或披露了自己的薪酬或其他员工或申请人的薪酬而解雇或以任何其他方式歧视他们。如果雇员或申请人根据在履行基本工作职能过程中获得的信息进行披露，则存在例外情况。”

C.H. Robinson 公司规定：禁止任何员工或公司代表以任何方式报复任何对骚扰、歧视或其他违反公司政策的行为表示担忧的人。无论调查结果如何，除非投诉并非出于善意，否则不会因投诉而对投诉员工采取不利行动。对于举报涉嫌歧视或骚扰事件，不会发生或容忍任何形式的报复。调查将在收到投诉通知后立即开始，并将尽快进行。虽然该公司不能保证调查的所有方面都是保密的，但它将尽一切努力保护被指控罪犯和被指控受害者的隐私利益。如果员工有任何进一步的问题；可以联系他们的主管、人力资源或法律部门。

这一系列的措施、规定引导员工积极参与，坚决杜绝性别、种族等歧视问题的发生，从制度上保证改革的早期发展。

（七）利用短期胜利应对之后可能面对的更大变化

在 C.H. Robinson 进行改革的这几年来，公司的确取得了阶段性的胜利，企业内部更加和谐，有色人种及女性在工作中的地位也有所提升，他们能够在自己的岗位中展现自己的才能，参与团体活动，发挥自己的作用，证明以往对女性和有色人种所持有的偏见是错误的。团体和谐了，公司经济才能够得到更好的发展，所以企业对近几年取得的成果进行宣传，进一步强调改革的必要性及改革方向的正确性。引导所有员工更踊跃的参与改革。

2022 年 6 月 23 日 C.H. Robinson 在公司 Youtube 上发布了一段视频。在 2022 年自豪月的庆祝活动中，C.H. Robinson 的员工分享了公司如何通过倡导社区的每一个成员和培养联盟文化来实现变革。某员工说：“作为一个同性恋者，最初并不知道如何才能实现自己的目标，但是最终我在这个公司对我的肤色、性别和遇到反对者时变得更加舒适了，我开始知道如何去获得我想要的那些事物。”还有员工说：“我是 Pride 团队里唯一一个黑人，所以我现在出来说这一段话是为了让更多的人知道，你可以走出那个地方，也可以证明带有偏见的那些人他们是错误的，并且你可以做那些你想做的事情。我就是这样一个例子。”而在 2021 年 6 月 18 日，同样

也发布了一条名叫“Faces of Pride at C.H.Robinson”的视频。2021年2月1日发布了一条“We Celebrate Black History Month”的视频。这些都是公司改革初步见效的表现，公司录制这些视频可以让更多的员工和社会人士看到改革成果以及决心，为以后更大的胜利奠定基础。

（八）通过将变革嵌入公司文化来确保变革能够坚持下去

公司为表示自己的改革决心，以及促进进一步发展，积极与外部合作，在鼓励员工内部融洽相处的同时，还与其他企业、组织签订合作书或承诺书，这些都是公开承诺，是对女性和有色人种的一种保护，也是对公司的一种牵制，签订公共承诺书后就对公司有了约束力，在管理层想要放弃改革或懈怠时，这些承诺书就能产生效力，签署承诺的团员互相约束，互相监督，一齐向前，努力改革，促进工作场所中对女性和有色人种的包容性，以及公平晋升、工作、参与活动。

C.H.Robinson 非常自豪地签署了对外承诺书，帮助加强公司对多元化和包容性的价值观和承诺。这些承诺书中包括针对妇女和有色人种的多样性和包容性首席执行官行动和公平性承诺书。这些公开承诺支持了公司的价值观和努力，让公司自身负责确保自身工作的可操作性和可衡量性。C.H.Robinson 在 DEI 改善公司自身种族歧视问题的同时，还不断关注着社会种族问题。2020年的“弗洛伊德”事件引起了首席执行官鲍勃·比斯特菲尔德（Bob Biesterfeld）的注意，作为明尼苏达州商业领袖，他们致力于在公司和社区中实现更大的公平，多样性和包容性原则，比斯特菲尔德在信中写道：“当我目睹这些事件的展开时，我更加致力于确保我作为领导者和 C.H.Robinson 作为一家公司，坚定地站在我们的价值观中。不言而喻，种族主义和暴力是不能容忍的。”同时，比斯特菲尔德说，从2020年秋季开始，所有员工都将参加“包容性培训，以帮助加强我们在创造包容性环境方面所发挥的作用”。这种性质的种族事件一再发生，这与公司希望在明尼苏达州拥有的紧密联系的就业和住宅社区背道而驰。公司致力于采取措施，消除此类事件在社会中的重演，并致力于投资于公司所服务的组织和社区的实质性变革，以解决种族不平等和社会正义问题。

公司通过签署承诺书以及关心社会种族、性别歧视的方式，向外界表达自己的立场，将变革深入自己的公司文化之中，始终坚持改革，努力完成改革。

第 5 章 讨论

根据前几章的分析，对研究问题进行讨论，多方面分析改革效果，以及对结果的思考。

5.1 重要发现的综述

在研究过程中发现，C.H.Robinson 作为一家美国公司，它本身所处的大环境就充满了性别、种族歧视，黑人、亚裔等在美国不断遭受众多的不公对待，这就显现出充分发挥 DEI 优势的重要性，做到公平对待每一位员工，给予他们同等展现自己的机会，包容并尊重每个地域、国家的习俗文化，可以促进企业内部的和谐，使员工更加具有冒险精神，积极创新，团结一致。

从对改革前后员工评论的情况可以发现，管理层在实行改革后能够做到更加关心员工，实现初步平等，工作场所更加包容。在实行改革前，多数员工反映管理支持少、管理阻碍进步、严重缺乏管理、管理就是个笑话、管理区别对待员工等等。而在改革进行后，评论更偏向于管理能为你提供帮助、工作场所包容性强、管理公平、管理层乐于助人等等。评论的前后变化体现改革的成功，管理从无能到能够体贴下属，创造一个具有包容性的工作场所，努力让每一个员工都能够感受到公平，有平等的竞争机会，创造出一个良好的工作场所文化。

从前文科特 8 个转型步骤的分析可以看出 C.H.Robinson 的改革已经取得了阶段性的成功。他们的 ERG 小组对促进改善工作场所中的性别和种族歧视问题都有着极大的作用。很多员工非常愿意向其他伙伴分享自己的生活，分享自己的性取向、爱好等等，这都说明了公司为他们这些“特殊群体”提供了一个非常舒适包容的工作环境，在这样的环境中，他们感到非常的放松，他们能够被尊重，也能够尊重他人，他们明白，无论性取向如何、性别认同如何、种族如何，都不能改变大家都是人这一事实，既然有着同样的属性，那就应该被同等对待，获取同样的机会。然而也有一些员工表示自己在工作中并没有受到尊重或是平等的机会，由此公司管理还需要继续坚持自己的愿景，坚持将改革嵌入公司文化中，不断丰富自身经验，加强员工管理，促进员工思想进步，最终促进改革的顺利发展。

C.H.Robinson 公司在改善种族歧视问题上下了很大的功夫，且站在了一个长远的角度来思考问题，他不是只考虑公司内部歧视问题，而是将社会环境纳入，

积极对自己的员工进行“包容性、平等性”培训，努力促进企业内部和谐的同时，也培养员工的社会责任感，希望通过对员工的培训，减少企业内部的矛盾，更希望员工可以将这一份包容带入到日常生活中。C.H.Robinson 公司实行的 DEI 管理不仅仅是改善工作场所中的歧视问题，更是想要从社会层面上改善种族、性别歧视问题。他们十分明白靠自己的力量是难以做到的，所以他们联合众多愿意接受 DEI 的公司、组织等一起行动，来实现改善种族歧视目标。

5.2 从现有研究工作对发现的思考

对于本文的两个研究问题，从观察结果和科特 8 个转型步骤的分析情况来看，管理能够积极改革，向员工明确进行 DEI 的必要性，即性别歧视和种族歧视是社会较为严重和关心的话题，工作场所中的歧视会影响企业和平，影响员工的工作心情，进行 DEI 改革促进员工关系，提高工作积极性，以及提高员工对社会各种族、性别的包容性。该公司领导基本上可以做到以身作则，尽可能的促进团体团结一致，采用适合企业发展、适合员工的方式来激发他们的潜能，鼓励员工积极思考，大胆创新，与员工建立共同的愿景，努力向着目标前进，但是在疫情不断反复的大环境下，企业的发展十分受限，进出口受到很大影响，作为一个运输公司，其业务范围逐渐缩小，这也是一个充分利用 DEI 的大好机会，企业应该集思广益，无差别的组织所有员工共同讨论，研究拓展业务的新方案。

本文的研究是通过观察公司官网、公司 Youtube、领英评论、公司发布的相关文件、管理人员发布的个人文章等的变化，分析公司改革的进展情况。由于条件限制，笔者未能对公司员工进行实地访问，得出结果相对比较片面。后续研究可以在本研究的基础上进一步访问 C.H.Robinson 其他国家地区或其他实行 DEI 改革公司的员工，验证采用 DEI 改善工作场所中性别歧视、种族歧视的有效性。该项研究的理论意义是探讨 DEI 在工作场所中改善性别歧视、种族歧视问题的可行性，为其他企业提供参考，让所有员工得到公平对待、不同文化得到包容；现实意义是为了让企业充分了解 DEI，意识到 DEI 对企业管理的重要性，使其有加入到 DEI 的兴趣，并进行实践，引导员工积极参与，最终能够接受 DEI 并长久使用。

目前，欧美国家已经有不少公司开始致力于创造一个真正包容的工作环境，给员工提供平等的机会，使其获得归属感。公司管理人员不该再墨守成规，紧跟脚步进行改革，不要再让有意识或无意识的刻板印象（女性更以家庭为导向、白人更高

贵等)影响来左右决策,要真正地从组织发展的角度去雇佣、培养和提拔优秀人才。如若想要为所有员工创造出更为公平公正的竞争环境,管理人员可以研究其他已经实行 DEI 改革的公司的成效,并了解自身问题,依靠他们的经验来制定方案,找到有效的途径解决自身问题,并在实践中不断更改。Michael(2020)对于领导者来说,重要的是要认识到一个组织的标准政策和实践在文化上不是中立的。例如,虽然组织的多样性声明可能旨在强调该组织对所有员工的同等性的兴趣,但这种对相似性的关注最有可能引起白人工的共鸣,并可能使来自代表性不足的种族或民族群体的员工的经历无效。许多有色人种的员工经常有不同的感受,并定期受到不同的对待。与这些差异和排斥的现实形成鲜明对比的是,将相似性规范作为默认标准可能会导致少数族裔感到在组织中缺乏归属感。

案例公司有不少女性和有色人种。由于各种复杂和复合因素,他们的人数急剧下降。除了不公平外,领导力缺乏多样性还扼杀了创新和盈利能力,同时使收入不平等永久化。这种问题很复杂,但并非不可克服。作为解决公司领导层性别和种族差距的国家领导者,Parity.Org 提供了直截了当、实用的工具。帮助各种公司通过以下行之有效的方法快速、可测量地移动方针。首先是平等承诺。这是迈向平等简单而有效的一步。全世界数百家公司已签署了合作协议,只需同意为每个公开副总裁、高管和董事会职位至少面试和考虑一名合格女性和一名合格有色人种。没有最后期限,没有配额,但结果是可转变的。其次是利用平等模型。公司领导层中的种族和性别差距是许多因素的结果——从社会期望和社会化到组织政策、程序和利益,再到有意识和无意识的偏见等等。但是,尽管原因很复杂,但解决方案不一定非得如此。平等模型为管理提供了丰富的具体、有形的功能,组织可以通过这些功能实现平等。平等模型是基于与数百家合作伙伴的广泛研究和深入对话,这些合作伙伴不仅在领导地位上达到了平等,而且保持了平等。该专有框架围绕三大支柱(代表性、平等性和包容性)组织,使各组织能够深入了解最成功的公司所采用的政策、实践和方法,以确保女性和有色人种能够崛起。Parity.Org 还为各组织提供了 ParityINDEX 平台,这是同类平台中最全面、最实惠、最易于使用的平台,它为公司提供了关于其多样性、公平性和包容性努力的启发性新数据,使公司能够识别以前看不见的模式和机会,衡量和监控进展,并将其绩效与所在行业的其他公司进行对比。这个强大的平台提供了关于招聘、薪酬、晋升和保留率的丰富见解,以及这些因素如何与性别、种族、教育、年龄、任期和排名交叉。若公司不能自主

改善歧视问题，可以运用 ParityINDEX 平台进行招聘，这样既能保证招聘的公平性、包容性、多样化，还能通过系统筛选出更加符合公司对应职位的员工。

另外，我们所提到的多元、平等、包容也是基于符合道德与法律范围内的公平，文中所提到的改善性别和种族歧视问题所包括的人群是指那些行为举止符合道德标准和法律规范的人群。对于违反道德和法律的所有员工、应聘者，我们应该就事论事，不姑息任何不良行为。但对于那些成功改造过后的人群，不分性别种族，都应该给与同等的工作机会。



第 6 章 研究结论

本章主要是得出研究结论，并根据结论提出建议，既是为案例公司进一步改善，也是为其他公司借鉴。

6.1 研究结论

通过对全文的梳理，以及对相关文献的总结，可以得出以下结论。

首先，根据对 C.H.Robinson 公司官网、文件、员工评论、公司 Youtube 等的观察发现，无论是女性员工占其全球劳动力的百分比还是女性员工在管理职位中占的百分比，都接近于 50%，公司领导能够积极参与、推动改革计划，并鼓励员工积极参与，大多数员工对 DEI 改革反响较好，公司基本可以做到为男女员工提供平等就业机会，给与同等升职机会，男女员工之间也互相包容，互相理解。同时，Youtube 中发布的“Pride”相关视频表明，公司在 LGBTQI+ 方面也努力做到不歧视，呼吁员工平等对待每一性别，不仅仅是传统的男女两种性别，更是对变性人、同性恋者、双性人等的包容，真正做到性别上的平等、多样、包容。以上分析可以表明，采用 DEI 的方式的确有助于改善工作场所中的性别歧视问题。

其次，C.H.Robinson 由多种族员工组成，从官网、领英评论、公司 Youtube 等搜集到的资料表明，黑人对公司的公平性、包容性问题依然存在不小的意见，他们认为白人依旧比他们更容易得到机会，但公司管理层的回复也能够表明他们的改革决心，接受每一位员工的意见，积极改变，努力为各种族、各性别员工提供一个多元、公平、包容的环境。在评论中也可以看到不少夸赞公司管理到位，管理层能够帮助员工进步的内容。同时，从公司 2022 年 6 月发布在 Youtube 上的视频中黑人员工的表述可以看出，黑人在公司可以得到表现自己的机会，可以证明带有偏见的那些人他们的看法是错误的，并且可以做那些自己想做的事情。以上分析表明，采用 DEI 的方式有助于改善工作场所中的种族歧视问题。

6.2 研究结论的应用价值

目前的实践中可以看出，此项改革对改善公司环境、文化有着很大的价值。采用 DEI 的方式改变了员工的相处模式，促进了工作场所中性别、种族的平等发展，员工得到了更多的发挥空间和展现才能的机会。

其他公司在借鉴 C.H.Robinson 的改革经验时要注意结合自身状况，因地制宜。不同地区的公司所处的文化背景、人口（性别、种族）分布都有所区别，所以在制定改革计划时，需要将各种因素进行综合考虑，找到适合自身发展的计划。对此，笔者将提出详细的建议。

首先，公司管理者需要创造一个更公平的工作场所，而创造更加公平的工作场所的第一步必须了解清楚本公司与其他的差异在哪里以及如何出现的。这种理解需要抛开对管理者自身认为什么是导致这些差异的假设，并且专注于理论数据。没有数据，就不可能知道这众多假设中哪些是准确的。为了验证管理者的假设，至关重要的是收集人们加入组织的数据。管理者可能会问：初始简历筛选或候选人面试是否已经出现了个人偏好的倾斜现象？绩效评估和随后的晋升决定是否加剧了这些差异？例如，如果公司收到的简历中有一半来自女性，但认为“合格”的候选人中只有 30%是女性，那么相应人员可能需要评估其用于评估质量的标准，并考虑这些标准是否可能偏向于女性。或者，如果男性和女性在头三年收到类似的绩效评估，但男性不成比例地获得晋升，相关人员可能需要进一步审查提供晋升的标准。除了衡量具体政策和实践的影响外，可能还会产生差异更大的文化问题。许多组织文化无意中优先考虑其中代表性最大的群体的规范、观点和实践。如果允许一个群体确定“游戏规则”——从如何奖励人们到如何受到欢迎和社会化——该团体可能会无意中破坏他人的成功机会。在许多科技公司，工作空间的设计往往考虑到了对“极客”男人的刻板印象。这种做法可能导致女性对加入这些公司不那么感兴趣，可能会破坏女性的归属感，并最终降低她们留在组织中的兴趣。对于领导者来说，认识到一个组织的标准政策和实践在文化上不中立的方式至关重要。虽然组织的多样性声明可能旨在强调组织对所有员工共同人性的兴趣，但这种对相似性的关注最有可能引起白人员工的共鸣，并可能使来自代表性不足的种族或族裔群体的员工的经历无效。许多有色人种员工经常感觉不同，并经常受到不同的待遇。与这些差异和排斥的现实形成鲜明对比的是，默认的相似性规范可能会导致少数民族感到在组织中缺乏归属感。简历审查阶段可能存在初步问题，在招聘阶段会扩大，在绩效评估阶段再次扩大。了解差异的来源将为公平竞争环境所必需的干预或一系列干预措施提供信息。

其次，需要开发基于研究的解决方案。为了促进一致性，领导者需要制定明确和标准化的政策和程序，以就招聘、晋升和工作分配做出决定。毕竟，在启动招聘

或晋升流程之前，如果没有明确和一致的指导方针，偏见尤其可能蔓延和影响人们的判断力。同时引入指导计划、偏见培训和新的晋升系统似乎是一个很好的策略，但它无法识别哪些变化可能导致您观察到的结果。一致性对于防范管理人员关于如何为员工分配不同类型任务的决定中的偏见也至关重要。领导者的最佳意图可能是为所有员工提供类似类型的学习和成长机会，这些任务具有挑战性的“伸展”任务可能会推进他们的职业生涯。然而，管理者可能会无意中为男性提供更多的伸展任务，同时要求女性同行完成“办公室家务”任务。依靠一个一致的系统来完成这些任务，可以帮助管理者远离这个陷阱。为了提高透明度，组织需要设计和实施政策，以帮助所有员工——即使是那些可能不太熟悉和熟悉组织文化的员工——理解并充分利用他们可用的机会。为了促进问责制，公司应该采取措施，让整个组织的人意识到他们对同事以及组织所服务的人的承诺。

最后，需要对改革方案进行重复试验，不断改进。应该如何测试引入新政策或实践是否真的提高了组织中的多样性或包容性？设计和运行一个受控实验，以测量特定解决方案在公司的影响。举个例子，如果你想测试新指导计划对组织中代表性不足的少数民族的影响，理想情况下，希望在实验中加入两组员工，其中一半被随机分配接受新的指导计划，一半不是。这两个比较组将允许评估接受新指导计划的员工群体在晋升和留用等领域的表现是否优于对照组。实验一次测试一个倡议的影响。同时引入指导计划、偏见培训和新的晋升系统似乎是一个很好的策略，但它无法识别哪些变化可能导致观察到的结果。然而，实验的缺点是它们往往既耗时又昂贵。另一个更优策略是在更改一项政策或实践之前和之后收集数据，看看是否在做出更改后与之前相比观察到更好的多样性相关结果。这种基于数据的方法需要了解差异的来源，开发基于研究的解决方案，并测试其有效性。这是确保与多样性相关的努力为所有员工创造公平竞争环境的最可靠方法。笔者更加推荐第二种方法，这种基于数据的方式更加方便，融入于日常工作中，悄然进行，不会像实验法一样使员工有心理上的差异，所有员工都被同等对待，更能够看出改革的效果。

参考文献

- Bai, M.Y. (2013). *Transformational Leadership, Team Learning and Team Performance: Models and Mechanisms*. China University of Geosciences.
- BLS Beta Labs. (2021). *(Seas) Unemployment Rate Asian*. <https://beta.bls.gov/dataViewer/view/timeseries/LNS14032183>.
- BLS Beta Labs. (2021). *(Seas)Unemployment Rate-Black or African American*. <https://beta.bls.gov/dataViewer/view/timeseries/LNS14000006>.
- BLS Beta Labs. (2021). *(Seas)Unemployment Rate-Hispanic or Latino*. <https://beta.bls.gov/dataViewer/view/timeseries/LNS14000009>
- BLS Beta Labs. (2021). *Unemployment Rate*. <https://beta.bls.gov/dataViewer/view/timeseries/LNS14000000>.
- BLS Beta Labs. (2021). *Unemployment Rate-White*. <https://beta.bls.gov/dataViewer/view/timeseries/LNS14000003>.
- Bob Biesterfeld. (2020). *A Letter to C.H.Robinson Employees*. LinkedIn. 2020.
- C.H.Robinson. (2019). *2018-Annual-Report*. https://s21.q4cdn.com/950981335/files/doc_financials/2018/Annual/2018-chrobinson-annual-report-w10-k.pdf.
- C.H.Robinson. (2020). *2019-Annual-Report*. https://s21.q4cdn.com/950981335/files/doc_financials/2019/Annual/2019-chrobinson-annual-report-w10k.pdf.
- C.H.Robinson. (2021). *2020-Annual-Report*. https://s21.q4cdn.com/950981335/files/doc_financials/2020/ar/CHRW-2020-Annual-Report-10-K.pdf.
- C.H.Robinson. (2021). *Faces of Pride at C.H. Robinson*. <https://www.youtube.com/watch?v=r8tQBW66GOY&list=PLUe9B3waJW077x6QX0H9RIrmUgTjqfRsN&index=12>.
- C.H.Robinson. (2021). *Our Culture Snapshot | C.H. Robinson*. https://www.youtube.com/watch?v=-JGHBI9_FaU&list=PLUe9B3waJW077x6QX0H9RIrmUgTjqfRsN&index=11.
- C.H.Robinson. (2021). *We Celebrate Black History Month*. <https://www.youtube.com/watch?v=b8G4799Irag&list=PLUe9B3waJW077x6QX0H9RIrmUgTjqfRsN&index=4>.
- C.H.Robinson. (2022). *2021-Annual-Report*. https://s21.q4cdn.com/950981335/files/doc_financials/2021/ar/CHRW-2021-Annual-Report-10-K.pdf.
- C.H.Robinson. (2022). *Life at C.H. Robinson*. <https://www.youtube.com/watch?v=nYJQ-3WjSOg&list=PLUe9B3waJW077x6QX0H9RIrmUgTjqfRsN&index=5>.
- C.H.Robinson. (2022). *Pride 2022 | Be The Change*. <https://www.youtube.com/watch?v=kOurgO-j5bU&t=2s>.
- C.H.Robinson. (2022). *Women's History Month 2022 | Break the Bias*. <https://www.youtube.com/watch?v=blQOWzUEPHw&list=PLUe9B3waJW077x6QX0H9RIrmUgTjqfRsN&index=3>.
- Chen, C.Y., & Wen, L.S. (2021). Employees' Sense of Workplace Inclusion in the Context of Employment Identity Diversity: A Study on the Formation Mechanism

- from the Perspective of Matching Theory. *Human Resource Development of China*, 38(08), 6-20.
- Chen, F. (2017). Analysis on the Effectiveness of German Leadership in the Context of EU Crisis--Taking Leadership Theory as the Analytical Framework. *European Studies*, 35(01), 95-109.
- Chen, Z.Z., & Xu, J.Q. (2012). Transformational Leadership: A Review of Theory, Structure And the Latest Research. *Modern Management Science*, (09), 27-29.
- Cottrill, K.R., Lopez, P.D., & Hoffman, C.C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion*, 33(3), 275-292.
- Creary, S. J., Rothbard, N., & Scruggs, J. (2021). Improving workplace culture through evidence-based diversity, equity and inclusion practices.
- Dai, X.M. (2020). *Research on the Impact of Gender Discrimination on Corporate Performance*. Xiangtan University.
- Dan,X., (2020). *Interpretation: Robinson just released the performance report of 51.3% drop in Q1 profit*. <https://www.163.com/dy/article/FBDVBNKM0514HF9T.html>.
- Dawna, B., & Brenda, A. (2020). When Words Do Not Matter: Identifying Actions to Effect Diversity, Equity, and Inclusion in the Academy. *Forum Essay*, 34(4), 590-616.
- DEI eXtension Foundation Organization. (2021). *What is Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)*. <https://dei.extension.org/>
- Dong, Y.X. (2017). *Study on Gender Differences Between Employment Opportunities and Wage Income*. [Master's thesis, Northeast Normal University].
- Heather, T., Rebecca, F., & Daisy, H. (2021). *Making Hybrid Inclusive-Key Priorities for Policymakers*. CMI.
- Hong, Z.Q. (2018). *Research on the Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Behavior*. [Master's thesis, Shanghai International Studies University].
- Huang, H.X. (2014). *Management Philosophy*. China Economic Publishing House.
- International Labour Organization. (2020). *Making Women's Work Visible: The 19th ICLS Standards, Purpose, and Progress*. https://data2x.org/wpcontent/uploads/2020/11/MakingWomensWorkVisibleReport_FINAL.pdf.
- International Labour Organization. (2021). *Building Forward Fairer: Women's rights to work and at work at the core of the COVID-19 recovery*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/publication/wcms_814499.pdf.
- Jansen, W.S., Otten, S., vander Zee, K.I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370-385.
- Jin, D.H. (2015). Charismatic Leadership. *Oriental Corporate Culture*, (04),199-200.
- Kong, W., Ma, W.Z., & Yu, W. (2016). Interpretation and Reflection on the Special Report of Library Justice, Diversity and Inclusiveness. *Library Development*, (10), 24-35.
- Li, C.P., & Xu, S.Y. (2019). 60 theories commonly used in management and organization research. *Peking University Press*.
- Li, R., & Ling W. (2008). Review on the Research of Transformational Leadership Theory. *Soft Science*, (02), 70-78.
- Li, R., & Ling, W.Q. Review on the Research of Transformational Leadership Theory. *Soft Science*, (02),70-78.

- Li, Y., Wei, F. (2010). Evolution and Frontier Progress of Leadership Theory. *Journal of Management*, 7(04), 517-524.
- Lin, H., & Zhang, J. (2015). On the Current Racial Discrimination in the United States. *Guide to Ideological and Theoretical Education*, (09), 82-86.
- Lin, H.Y., & Zhang, J.J. (2015). On the Current Racial Discrimination in the United States. *Guide to Ideological and Theoretical Education*, (09), 82-86.
- Michael, M. (2020). Are You Giving All of Your Employees an Equal Chance to Succeed. *Kellogg Insight*.
- Ontario human Rights Commission. (2022). *Ontario's Human Rights Code*. <https://www.ohrc.on.ca/en/racial-discrimination-brochure>.
- Pu, X.F. (2015). *Research on the Influence of Transformational Leadership on the Innovative Behavior of the New Generation of Knowledge Workers*. [Master's thesis, Shandong University].
- Robert, L. D., Adrienne, C. (2012). Discrimination at Work: The Psychological and Organizational Bases. *Psychology Press*.
- Shane, R. J. (2021). Advancing Diversity, Equity, and Inclusion in School Psychology: Be the Change. *School Psychology Review*, (50),1-7.
- Shore, L.M., Cleveland, J.N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., & Singh, G.(2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Sina Technology. (2022). *Boss Direct Employment: The Proportion of High-income Professional Women Increased, and the Average Salary of Women Who Went to School for One More Year Increased by 6.6%*. <https://finance.sina.com.cn/tech/2022-03-04/doc-imcwipih6560349.shtml>.
- Smith, C. (2011). Enacting others: Politics of identity in Eleanor Antin, Nikki S. Lee, Adrian Piper, and Anna Deavere Smith. *Duke University Press Books*.
- Stephanie, J. C., Nancy, R., & Jared, S. (2021). Improving Workplace Culture through Evidence-Based Diversity, Equity and Inclusion Practices. *The Wharton School of the University of Pennsylvania*.
- Tang, N., Jiang, Y., Chen, C., Zhou, Z., Chen, C.C., & Yu, Z. (2015). Inclusion and inclusion management in the Chinese context: An exploratory study. *International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 856-874.
- Van, V., A.E.M., Shen, C. T., & Chuang, A. (2011). Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906-926.
- Voice of Feminism. (2021). *Report on Gender Discrimination in the Recruitment of National Civil Servants in 2021*. <https://matters.news/@genderwatchi/2021%E5%B9%B4%E5%9B%BD%E5%AE%B6%E5%85%AC%E5%8A%A1%E5%91%98%E6%8B%9B%E8%80%83%E6%80%A7%E5%88%AB%E6%AD%A7%E8%A7%86%E6%8A%A5%E5%91%8Abafyreiacerspnavf3vvgi2eg3b55srfgzppwiuzh2xahgzt2ivtqmqlfp4>.
- Wang, F. (2009). Research on Transformational Leadership Theory and Its Enlightenment. *Leadership Science*, (29), 29-31.
- Wang, Y. (2014). *Research on Gender Discrimination in Female Employment in China*. [Master's thesis, Xiamen University].
- Wei, L.Y. (2011). A Review of Transformational Leadership Theory. *Market Modernization*, (22),60-62.

- Wen, P. (2007). Gender Discrimination in the Workplace. *Cooperative Economy and Science and Technology*, (11), 32-33.
- Wen, P.F. (2007). Gender Discrimination in the Workplace. *Cooperative Economy and Science and Technology*, (11),32-33.
- Wu, Q., & Shi, J.J. (2010). Leadership in Change: A Review of Transformational Leadership Theory. *Social Sciences in Nanjing*, (02), 44-49.
- Xu, J.L. (2019). *On the Legal Regulation of Gender Discrimination in Employment in China*. [Master's thesis, Qingdao University].
- Xu, M.X., & Leng, Y.G. (2019). How to Say no in the Face of Workplace Gender Discrimination. *Chinese Worker*, (1), 27-29.
- Yang, X.Y. (2015). *Research on the Legal Regulation of Gender Discrimination in Employment in China*. [Master's thesis, Anhui University].
- Yang, Y. Y. (2010). *Research on Charismatic Leadership*. Northwest Normal University.
- Yin, F., & Huang, J.D. (2014). A Review of Transformational Leadership Theory. *Digest of Management Science*, (01), 135-140.
- Yin, X.J. (2019). The Development Direction of Transformational Leadership Theory. *Chinese Leadership Science*, (02), 52-56.
- You, X.Y. (2018). *Research on Labor Law Regulation of Gender Discrimination*. [Master's thesis, Shanghai Normal University].
- Zhang, M.X. (2021, September 06). Racial Discrimination in the United States is Deeply Rooted. *The People's daily*.
- Zhang, R.R. (2017). *Research on Gender Discrimination in Employment in China's Labor Market*. [Master's thesis, Liaoning University].
- Zhao, G.X. (2009). Current Situation and Prospect of Leadership Theory Research. *Journal of Henan University (SOCIAL SCIENCES EDITION)*, 49(03),133-138.

附录

附录一

一、重要评论截图

4.0 ★★★★★

受到男人的偏爱和骚扰，但总的来说是一个很好的公司

质量控制检查员 (前雇员) - 加利福尼亚州圣贝纳迪诺 - 2022年2月19日

我的经理调换了 my 部门，不知道她在做什么。同事很棒。每个人都有很好的紧迫感。管理不专业。会

✓ 优点

4.0 ★★★★★

对怀孕不公平。

客户服务代表 (前雇员) - 伊利诺伊州芝加哥 - 2020年1月29日

2.0 ★★☆☆☆

在工作中受到身体和精神上的骚扰。

疑难解答 (前雇员) - 芝加哥 - 2019年10月30日

由于身体和精神上的骚扰而停止在那里工作，除此之外，在我看来，稳定的工作是一项很好的工作，而且有自助餐厅是一个加分项。

此评论对您有用吗？

是的 1

不

2.0 ★★☆☆☆

有毒的、厌恶女性的、残忍的、不切实际的

承运人代表 (物流) (前雇员) - 伊利诺伊州芝加哥 - 2019年10月5日

3.0

体面的工作场所，但少数民族的玻璃天花板。

★★★★☆

物流客户协调员 (前雇员) - 北卡罗来纳州高点 - 2019年5月27日

✓ 优点

2.0

波特兰/温哥华分公司不适合有色人种

★★☆☆☆

运营代表 (前雇员) - 华盛顿州温哥华 - 2018年6月13日

4.0 公平的

★★★★☆

运输和收货文员 (前雇员) - 伊利诺伊州德斯普兰斯 - 2018年1月12日

相当体面的工作 良好的薪酬 良好的经理 良好的工作时间 良好的条件 工人会向大多数人推荐这份工作 如果我不搬家，我仍然会在这里工作

✓ 优点

小时

✗ 缺点

没有任何

5.0 高效、协作和具有挑战性

★★★★★

主管 (前雇员) - 英国 - 2022年5月7日

惊人的经历，非常好的管理，可以从你的同龄人和前辈那里学到很多东西。

5.0 带乒乓球桌的高效和有趣的工作场所

★★★★★

海洋出口 - 高级全球货运代理 (前雇员) - 北卡罗来纳州夏洛特 - 2022年5月3日

管理 - 公平

4.0 优秀的职场文化

★★★★☆

品类经理 (现任员工) - 佛罗里达州 - 2021年10月29日

公司支持员工，管理层正在努力变得更加多元化和包容性，这对以前机会较少的少数族裔是有利的。

✓ 优点

✗ 缺点

5.0 悠闲、有趣的工作环境

★★★★★

运营助理 (前雇员) - 亚利桑那州凤凰城 - 2021年10月8日

管理很棒。

4.0 好的

★★★★☆

客户服务代表 (前雇员) - 1515 w Webster Ave - 2021年7月1日

可能会更好, 但到目前为止很有趣, 我认为培训可以更多地参与, 但在大多数情况下, 一切都很好, 也希望办公室有更好的沟通。

[查看您的公司以查看所有评论](#)

4.0 很好

★★★★☆

客户经理/承运人代表 (现任员工) - 加利福尼亚州奥兰治 - 2021年4月9日

很多好处和良好的管理培训期为7个月, 因此有足够的时间来适应。

[查看您的公司以查看所有评论](#)

3.0 优秀的同事, 糟糕的管理

★★★☆☆

客户经理 (前雇员) - 安大略省多伦多 - 2020年4月6日

很棒的同事, 虽然男女比例很不平衡, 而且非常像男孩俱乐部的管理层, 他们更感兴趣的是喜欢曲棍球和“适合”的人, 而不是做得好和努力工作的人。

[查看您的公司以查看所有评论](#)

4.0 高效而有趣的工作场所

★★★★☆

LTL 运营代表 (前雇员) - 德克萨斯州普莱诺 - 2020年1月21日

管理层和同事都很棒, 理解并非常支持, 尤其是在涉及家庭紧急情况时。

[查看您的公司以查看所有评论](#)

二、评论统计

	2012-2018	2019-2022	总评论数
好评	56	58	114
差评	95	43	138
好评占比	37.09%	57.43%	/
差评占比	62.91%	42.57%	/
总评论数	151	101	252

附录二

一、C. H. Robinson 公司 2021 年报重要内容

表 1: The following table summarizes the results of operations
(dollars in thousands, except per share data) 2021

	2021	2020	Change	2019	Change
Revenues:					
Transportation	\$ 22,046,574	\$ 15,147,562	45.5%	\$ 14,322,295	5.8%
Sourcing	1,055,564	1,059,544	(0.4)%	987,213	7.3%
Total revenues	23,102,138	16,207,106	42.5%	15,309,508	5.9%
Costs and expenses:					
Purchased transportation and related services	\$ 18,994,574	\$ 12,834,608	48.0%	\$ 11,839,433	8.4%
Purchased products sourced for resale	955,475	960,241	(0.5)%	883,765	8.7%
Personnel expenses	1,543,610	1,242,867	24.2%	1,298,528	(4.3)%
Other selling, general, and administrative expenses	526,371	496,122	6.1%	497,806	(0.3)%
Total costs and expenses	22,020,030	15,533,838	41.8%	14,519,532	7.0%
Income from operations	1,082,108	673,268	60.7%	789,976	(14.8)%
Interest and other expense	(59,817)	(44,937)	33.1%	(47,719)	(5.8)%
Income before provision for income taxes	1,022,291	628,331	62.7%	742,257	(15.3)%
Provision for income taxes	178,046	121,910	46.0%	165,289	(26.2)%
Net income	\$ 844,245	\$ 506,421	66.7%	\$ 576,968	(12.2)%

表 2: C. H. ROBINSON WORLDWIDE, INC.
CONSOLIDATED BALANCE SHEETS
(In thousands, except per share data) 2021

	2021	2020
Current assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 257,413	\$ 243,796
Receivables, net of allowance for credit loss of \$41,542 and \$38,113	3,963,487	2,449,577
Contract assets, net of allowance for credit loss	453,660	197,176
Prepaid expenses and other	129,593	51,152
Total current assets	4,804,153	2,941,701
Property and equipment	442,112	478,982
Accumulated depreciation and amortization	(302,281)	(300,033)
Net property and equipment	139,831	178,949
Goodwill	1,484,754	1,487,187
Other intangible assets, net of accumulated amortization of \$88,302 and \$68,249	89,606	113,910
Right-of-use lease assets	292,559	319,785
Deferred tax assets	124,900	18,640
Other assets	92,309	84,086
Total assets	\$ 7,028,112	\$ 5,144,258
LIABILITIES AND STOCKHOLDERS' INVESTMENT		
Current liabilities:		
Accounts payable	\$ 1,813,473	\$ 1,195,099
Outstanding checks	105,828	88,265

Accrued expenses:		
Compensation	201,421	138,460
Transportation expense	342,778	153,574
Income taxes	100,265	43,700
Other accrued liabilities	171,266	154,460
Current lease liabilities	66,311	66,174
Current portion of debt	525,000	–
Total current liabilities	3,326,342	1,839,732
Long-term debt	1,393,649	1,093,301
Noncurrent lease liabilities	241,369	268,572
Noncurrent income taxes payable	28,390	26,015
Deferred tax liabilities	16,113	22,182
Other long-term liabilities	315	14,523
Total liabilities	5,006,178	3,264,325
Commitments and contingencies		
Stockholders' investment:		
Preferred stock, \$0.10 par value, 20,000 shares authorized; no shares issued or outstanding .	–	–
Common stock, \$0.10 par value, 480,000 shares authorized; 179,206 and 179,232 shares issued, 129,186 and 134,298 outstanding	12,919	13,430
Additional paid-in capital	673,628	566,022
Retained earnings	4,936,861	4,372,833
Accumulated other comprehensive loss	(61,134)	(45,998)
Treasury stock at cost (50,020 and 44,934 shares)	(3,540,340)	(3,026,354)
Total stockholders' investment	2,021,934	1,879,933
Total liabilities and stockholders' investment	\$ 7,028,112	\$ 5,144,258

表 3: C. H. ROBINSON WORLDWIDE, INC.
CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS AND COMPREHENSIVE INCOME
(In thousands, except per share data) 2021

	2021	2020	2019
Revenues:			
Transportation	\$ 22,046,574	\$ 15,147,562	\$ 14,322,295
Sourcing	1,055,564	1,059,544	987,213
Total revenues	23,102,138	16,207,106	15,309,508
Costs and expenses:			
Purchased transportation and related services	18,994,574	12,834,608	11,839,433
Purchased products sourced for resale	955,475	960,241	883,765
Personnel expenses	1,543,610	1,242,867	1,298,528
Other selling, general, and administrative expenses	526,371	496,122	497,806
Total costs and expenses	22,020,030	15,533,838	14,519,532
Income from operations	1,082,108	673,268	789,976
Interest and other expenses	(59,817)	(44,937)	(47,719)
Income before provision for income taxes	1,022,291	628,331	742,257
Provision for income taxes	178,046	121,910	165,289
Net income	844,245	506,421	576,968
Other comprehensive (loss) income	(15,136)	30,151	(4,214)
Comprehensive income	\$ 829,109	\$ 536,572	\$ 572,754
Basic net income per share	\$ 6.37	\$ 3.74	\$ 4.21
Diluted net income per share	\$ 6.31	\$ 3.72	\$ 4.19
Basic weighted average shares outstanding	132,482	135,532	136,955
Dilutive effect of outstanding stock awards	1,352	641	780
Diluted weighted average shares outstanding	133,834	136,173	137,735

二、C. H. Robinson 公司 2020 年报重要内容

表 4: C. H. ROBINSON WORLDWIDE, INC.
CONSOLIDATED BALANCE SHEETS
(In thousands, except per share data) 2020

	2020	2019
Current assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 243,796	\$ 447,858
Receivables, net of allowance for credit loss of \$38,113 and \$32,838	2,449,577	1,974,381
Contract assets, net of allowance for credit loss	197,176	132,874
Prepaid expenses and other	51,152	85,005
Total current assets	2,941,701	2,640,118
Property and equipment	478,982	489,976
Accumulated depreciation and amortization	(300,033)	(281,553)
Net property and equipment	178,949	208,423
Goodwill	1,487,187	1,291,760
Other intangible assets, net of accumulated amortization of \$68,249 and \$156,879	113,910	90,931
Right-of-use lease assets	319,785	310,860
Deferred tax assets	18,640	13,485
Other assets	84,086	85,483
Total assets	\$ 5,144,258	\$ 4,641,060
LIABILITIES AND STOCKHOLDERS' INVESTMENT		
Current liabilities:		
Accounts payable	\$ 1,195,099	\$ 984,604
Outstanding checks	88,265	78,231
Accrued expenses:		
Compensation	138,460	112,784
Transportation expense	153,574	101,194
Income taxes	43,700	12,354
Other accrued liabilities	154,460	62,706
Current lease liabilities	66,174	61,280
Current portion of debt	–	142,885
Total current liabilities	1,839,732	1,556,038
Long-term debt	1,093,301	1,092,448
Noncurrent lease liabilities	268,572	259,444
Noncurrent income taxes payable	26,015	22,354
Deferred tax liabilities	22,182	39,776
Other long-term liabilities	14,523	270
Total liabilities	3,264,325	2,970,330
Commitments and contingencies		
Stockholders' investment:		
Preferred stock, \$0.10 par value, 20,000 shares authorized; no shares issued or outstanding	–	–
Common stock, \$0.10 par value, 480,000 shares authorized; 179,232 and 179,380 shares issued, 134,298 and 134,895 outstanding	13,430	13,490
Additional paid-in capital	566,022	546,646
Retained earnings	4,372,833	4,144,834
Accumulated other comprehensive loss	(45,998)	(76,149)
Treasury stock at cost (44,934 and 44,485 shares)	(3,026,354)	(2,958,091)
Total stockholders' investment	1,879,933	1,670,730
Total liabilities and stockholders' investment	\$ 5,144,258	\$ 4,641,060

表 5: C. H. ROBINSON WORLDWIDE, INC.
CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS AND COMPREHENSIVE INCOME
(In thousands, except per share data) 2020

	2020	2019	2018
Revenues:			
Transportation	\$ 15,147,562	\$ 14,322,295	\$ 15,515,921
Sourcing	1,059,544	987,213	1,115,251
Total revenues	16,207,106	15,309,508	16,631,172
Costs and expenses:			
Purchased transportation and related services	12,834,608	11,839,433	12,922,177
Purchased products sourced for resale	960,241	883,765	1,003,760
Personnel expenses	1,242,867	1,298,528	1,343,542
Other selling, general, and administrative expenses	496,122	497,806	449,610
Total costs and expenses	15,533,838	14,519,532	15,719,089
Income from operations	673,268	789,976	912,083
Interest and other expenses	(44,937)	(47,719)	(31,810)
Income before provision for income taxes	628,331	742,257	880,273
Provision for income taxes	121,910	165,289	215,768
Net income	506,421	576,968	664,505
Other comprehensive (loss) income	30,151	(4,214)	(53,475)
Comprehensive income	\$ 536,572	\$ 572,754	\$ 611,030
Basic net income per share	\$ 3.74	\$ 4.21	\$ 4.78
Diluted net income per share	\$ 3.72	\$ 4.19	\$ 4.73
Basic weighted average shares outstanding	135,532	136,955	139,010
Dilutive effect of outstanding stock awards	641	780	1,395
Diluted weighted average shares outstanding	136,173	137,735	140,405

三、C. H. Robinson 公司 2019 年报重要内容

表 6: C. H. ROBINSON WORLDWIDE, INC.
CONSOLIDATED BALANCE SHEETS
(In thousands, except per share data) 2019

	2019	2018
Current assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 447,858	\$ 378,615
Receivables, net of allowance for doubtful accounts of \$32,838 and \$41,131	1,974,381	2,162,438
Contract assets, net of allowance for credit loss	132,874	159,635
Prepaid expenses and other	85,005	52,386
Total current assets	2,640,118	2,753,074
Property and equipment	489,976	498,847
Accumulated depreciation and amortization	(281,553)	(270,546)
Net property and equipment	208,423	228,301
Goodwill	1,291,760	1,258,922
Other intangible assets, net of accumulated amortization of \$156,879 and \$156,246	90,931	108,822
Right-of-use lease assets	310,860	-
Deferred tax assets	13,485	9,993
Other assets	85,483	68,300
Total assets	\$ 4,641,060	\$ 4,427,412
LIABILITIES AND STOCKHOLDERS' INVESTMENT		
Current liabilities:		
Accounts payable	\$ 984,604	\$ 971,023
Outstanding checks	78,231	92,084
Accrued expenses:		

Compensation	112,784	153,626
Transportation expense	101,194	119,820
Income taxes	12,354	28,360
Other accrued liabilities	62,706	63,410
Current lease liabilities	61,280	–
Current portion of debt	142,885	5,000
Total current liabilities	1,556,038	1,433,323
Long-term debt	1,092,448	1,341,352
Noncurrent lease liabilities	259,444	–
Noncurrent income taxes payable	22,354	21,463
Deferred tax liabilities	39,776	35,757
Other long-term liabilities	270	430
Total liabilities	2,970,330	2,832,325
Commitments and contingencies		
Stockholders' investment:		
Preferred stock, \$0.10 par value, 20,000 shares authorized; no shares issued or outstanding.	–	–
Common stock, \$0.10 par value, 480,000 shares authorized; 179,380 and 179,400 shares issued, 134,895 and 137,284 outstanding	13,490	13,728
Additional paid-in capital	546,646	521,486
Retained earnings	4,144,834	3,845,593
Accumulated other comprehensive loss	(76,149)	(71,935)
Treasury stock at cost (44,485 and 42,116 shares).	(2,958,091)	(2,713,785)
Total stockholders' investment	1,670,730	1,595,087
Total liabilities and stockholders' investment	\$ 4,641,060	\$ 4,427,412

表 7: C. H. ROBINSON WORLDWIDE, INC.
CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS AND COMPREHENSIVE INCOME
(In thousands, except per share data) 2019

	2019	2018	2017
Revenues:			
Transportation	\$ 14,322,295	\$ 15,515,921	\$ 13,502,906
Sourcing	987,213	1,115,251	1,366,474
Total revenues	15,309,508	16,631,172	14,869,380
Costs and expenses:			
Purchased transportation and related services	11,839,433	12,922,177	11,257,290
Purchased products sourced for resale	883,765	1,003,760	1,244,040
Personnel expenses	1,298,528	1,343,542	1,179,527
Other selling, general, and administrative expenses	497,806	449,610	413,404
Total costs and expenses	14,519,532	15,719,089	14,094,261
Income from operations	789,976	912,083	775,119
Interest and other expenses	(47,719)	(31,810)	(46,656)
Income before provision for income taxes	742,257	880,273	728,463
Provision for income taxes	165,289	215,768	223,570
Net income	576,968	664,505	504,893
Other comprehensive (loss) income	(4,214)	(53,475)	42,982
Comprehensive income	\$ 572,754	\$ 611,030	\$ 547,875
Basic net income per share	\$ 4.21	\$ 4.78	\$ 3.59
Diluted net income per share	\$ 4.19	\$ 4.73	\$ 3.57
Basic weighted average shares outstanding	136,955	139,010	140,610
Dilutive effect of outstanding stock awards	780	1,395	772
Diluted weighted average shares outstanding	137,735	140,405	141,382

四、C. H. Robinson 公司 2018 年报重要内容

表 8: C. H. ROBINSON WORLDWIDE, INC.
CONSOLIDATED BALANCE SHEETS
(In thousands, except per share data) 2018

	2018	2017
Current assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 378,615	\$ 333,890
Receivables, net of allowance for doubtful accounts of \$41,131 and \$42,409	2,162,438	2,113,930
Contract assets, net of allowance for credit loss	159,635	-
Prepaid expenses and other	52,386	63,116
Total current assets	2,753,074	2,510,936
Property and equipment	498,847	497,909
Accumulated depreciation and amortization	(270,546)	(267,583)
Net property and equipment	228,301	230,326
Goodwill	1,258,922	1,275,816
Other intangible assets, net of accumulated amortization of \$156,246 and \$122,283	108,822	151,585
Right-of-use lease assets	-	-
Deferred tax assets	9,993	6,870
Other assets	68,300	60,301
Total assets	\$ 4,427,412	\$ 4,235,834
LIABILITIES AND STOCKHOLDERS' INVESTMENT		
Current liabilities:		
Accounts payable	\$ 971,023	\$ 1,000,305
Outstanding checks	92,084	96,359
Accrued expenses:		
Compensation	153,626	105,316
Transportation expense	119,820	-
Income taxes	28,360	12,240
Other accrued liabilities	63,410	58,229
Current lease liabilities	-	-
Current portion of debt	5,000	715,000
Total current liabilities	1,433,323	1,987,449
Long-term debt	1,341,352	750,000
Noncurrent lease liabilities	-	-
Noncurrent income taxes payable	21,463	26,684
Deferred tax liabilities	35,757	45,355
Other long-term liabilities	430	601
Total liabilities	2,832,325	2,810,089
Commitments and contingencies		
Stockholders' investment:		
Preferred stock, \$0.10 par value, 20,000 shares authorized; no shares issued or outstanding	-	-
Common stock, \$0.10 par value, 480,000 shares authorized; 179,400 and 179,103 shares issued, 137,284 and 139,542 outstanding	13,728	13,954
Additional paid-in capital	521,486	444,280
Retained earnings	3,845,593	3,437,093
Accumulated other comprehensive loss	(71,935)	(18,460)
Treasury stock at cost (42,116 and 39,561 shares)	(2,713,785)	(2,451,122)
Total stockholders' investment	1,595,087	1,425,745
Total liabilities and stockholders' investment	\$ 4,427,412	\$ 4,235,834

表 9: C. H. ROBINSON WORLDWIDE, INC.
CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS AND COMPREHENSIVE INCOME
(In thousands, except per share data) 2018

	2018	2017	2016
Revenues:			
Transportation	\$ 15,515,921	\$ 13,502,906	\$ 11,704,745
Sourcing	1,115,251	1,366,474	1,439,668
Total revenues	16,631,172	14,869,380	13,144,413
Costs and expenses:			
Purchased transportation and related services	12,922,177	11,257,290	9,549,934
Purchased products sourced for resale	1,003,760	1,244,040	1,316,951
Personnel expenses	1,343,542	1,179,527	1,064,936
Other selling, general, and administrative expenses	449,610	413,404	375,061
Total costs and expenses	15,719,089	14,094,261	12,306,882
Income from operations	912,083	775,119	837,531
Interest and other expenses	(31,810)	(46,656)	(25,581)
Income before provision for income taxes	880,273	728,463	811,950
Provision for income taxes	215,768	223,570	298,566
Net income	664,505	504,893	513,384
Other comprehensive (loss) income	(53,475)	42,982	(23,496)
Comprehensive income	\$ 611,030	\$ 547,875	\$ 489,888
Basic net income per share	\$ 4.78	\$ 3.59	\$ 3.60
Diluted net income per share	\$ 4.73	\$ 3.57	\$ 3.59
Basic weighted average shares outstanding	139,010	140,610	142,706
Dilutive effect of outstanding stock awards	1,395	772	285
Diluted weighted average shares outstanding	140,405	141,382	142,991

五、C. H. Robinson 公司 2017 年报重要内容

表 10: C. H. ROBINSON WORLDWIDE, INC.
CONSOLIDATED BALANCE SHEETS
(In thousands, except per share data) 2017

	2017	2016
Current assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 333,890	\$ 247,666
Receivables, net of allowance for doubtful accounts of \$42,409 and \$39,543	2,113,930	1,711,191
Contract assets, net of allowance for credit loss	-	-
Prepaid expenses and other	63,116	49,245
Total current assets	2,510,936	2,008,102
Property and equipment	497,909	450,045
Accumulated depreciation and amortization	(267,583)	(217,092)
Net property and equipment	230,326	232,953
Goodwill	1,275,816	1,232,796
Other intangible assets, net of accumulated amortization of \$122,283 and \$87,486	151,585	167,525
Right-of-use lease assets	-	-
Deferred tax assets	6,870	2,250
Other assets	60,301	44,132
Total assets	\$ 4,235,834	\$ 3,687,758
LIABILITIES AND STOCKHOLDERS' INVESTMENT		
Current liabilities:		
Accounts payable	\$ 1,000,305	\$ 839,736
Outstanding checks	96,359	82,052
Accrued expenses:		
Compensation	105,316	98,107
Transportation expense	-	-
Income taxes	12,240	15,472

Other accrued liabilities	58,229	70,351
Current lease liabilities	-	-
Current portion of debt	715,000	740,000
Total current liabilities	1,987,449	1,845,718
Long-term debt	750,000	500,000
Noncurrent lease liabilities	-	-
Noncurrent income taxes payable	26,684	18,849
Deferred tax liabilities	45,355	65,122
Other long-term liabilities	601	222
Total liabilities	2,810,089	2,429,911
Commitments and contingencies		
Stockholders' investment:		
Preferred stock, \$0.10 par value, 20,000 shares authorized; no shares issued or outstanding	-	-
Common stock, \$.10 par value, 480,000 shares authorized; 179,103 and 179,006 shares issued, 139,542 and 141,258 outstanding	13,954	14,126
Additional paid-in capital	444,280	419,280
Retained earnings	3,437,093	3,190,578
Accumulated other comprehensive loss	(18,460)	(61,442)
Treasury stock at cost (39,561 and 37,748 shares)	(2,451,122)	(2,304,695)
Total stockholders' investment	1,425,745	1,257,847
Total liabilities and stockholders' investment	\$ 4,235,834	\$ 3,687,758

表 11: C. H. ROBINSON WORLDWIDE, INC.
CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS AND COMPREHENSIVE INCOME
(In thousands, except per share data) 2017

	2017	2016	2015
Revenues:			
Transportation	\$ 13,502,906	\$ 11,704,745	\$ 11,989,780
Sourcing	1,366,474	1,439,668	1,486,304
Total revenues	14,869,380	13,144,413	13,476,084
Costs and expenses:			
Purchased transportation and related services	11,257,290	9,549,934	9,842,271
Purchased products sourced for resale	1,244,040	1,316,951	1,365,333
Personnel expenses	1,179,527	1,064,936	1,051,410
Other selling, general, and administrative expenses	413,404	375,061	358,760
Total costs and expenses	14,094,261	12,306,882	12,617,774
Income from operations	775,119	837,531	858,310
Interest and other expenses	(46,656)	(25,581)	(35,529)
Income before provision for income taxes	728,463	811,950	822,781
Provision for income taxes	223,570	298,566	313,082
Net income	504,893	513,384	509,699
Other comprehensive (loss) income	42,982	(23,496)	(9,336)
Comprehensive income	\$ 547,875	\$ 489,888	\$ 500,363
Basic net income per share	\$ 3.59	\$ 3.60	\$ 3.52
Diluted net income per share	\$ 3.57	\$ 3.59	\$ 3.51
Basic weighted average shares outstanding	140,610	142,706	144,967
Dilutive effect of outstanding stock awards	772	285	382
Diluted weighted average shares outstanding	141,382	142,991	145,349

六、C. H. Robinson 公司 2016 年报重要内容

表 12: C. H. ROBINSON WORLDWIDE, INC.
CONSOLIDATED BALANCE SHEETS
(In thousands, except per share data) 2016

	2016	
Current assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 247,666	\$ 168,229
Receivables, net of allowance for doubtful accounts of \$39,543 and \$43,455	1,711,191	1,505,620
Contract assets, net of allowance for credit loss	-	-
Deferred tax asset	-	16,788
Prepaid expenses and other	49,245	40,061
Total current assets	2,008,102	1,730,698
Property and equipment	450,045	379,139
Accumulated depreciation and amortization	(217,092)	(188,265)
Net property and equipment	232,953	190,874
Goodwill	1,232,796	1,108,337
Other intangible assets, net of accumulated amortization of \$87,486 and \$61,405	167,525	120,242
Right-of-use lease assets	-	-
Deferred tax assets	2,250	-
Other assets	44,132	34,207
Total assets	\$ 3,687,758	\$ 3,184,358
LIABILITIES AND STOCKHOLDERS' INVESTMENT		
Current liabilities:		
Accounts payable	\$ 839,736	\$ 697,585
Outstanding checks	82,052	86,298
Accrued expenses:		
Compensation	98,107	146,666
Transportation expense	-	-
Income taxes	15,472	12,573
Other accrued liabilities	70,351	55,475
Current lease liabilities	-	-
Current portion of debt	740,000	450,000
Total current liabilities	1,845,718	1,448,597
Long-term debt	500,000	500,000
Noncurrent lease liabilities	-	-
Noncurrent income taxes payable	18,849	19,634
Deferred tax liabilities	65,122	65,460
Other long-term liabilities	222	217
Total liabilities	2,429,911	2,033,908
Commitments and contingencies		
Stockholders' investment:		
Preferred stock, \$0.10 par value, 20,000 shares authorized; no shares issued or outstanding .	-	-
Common stock, \$.10 par value, 480,000 shares authorized; 179,006 and 178,784 shares issued, 141,258 and 143,455 outstanding	14,126	14,345
Additional paid-in capital	419,280	379,444
Retained earnings	3,190,578	2,922,620
Accumulated other comprehensive loss	(61,442)	(37,946)
Treasury stock at cost (37,748 and 35,329 shares)	(2,304,695)	(2,128,013)
Total stockholders' investment	1,257,847	1,150,450
Total liabilities and stockholders' investment	\$ 3,687,758	\$ 3,184,358

表 13: C. H. ROBINSON WORLDWIDE, INC.

CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS AND COMPREHENSIVE INCOME
(In thousands, except per share data) 2016

	2016	2015	2014
Revenues:			
Transportation	\$ 11,704,745	\$ 11,989,780	\$ 11,936,512
Sourcing	1,439,668	1,486,304	1,533,555
Total revenues	13,144,413	13,476,084	13,470,067
Costs and expenses:			
Purchased transportation and related services	9,549,934	9,842,271	10,044,406
Purchased products sourced for resale	1,316,951	1,365,333	1,418,009
Personnel expenses	1,064,936	1,051,410	939,021
Other selling, general, and administrative expenses	375,061	358,760	320,213
Total costs and expenses	12,306,882	12,617,774	12,721,649
Income from operations	837,531	858,310	748,418
Interest and other expenses	(25,581)	(35,529)	(24,987)
Income before provision for income taxes	811,950	822,781	723,431
Provision for income taxes	298,566	313,082	273,720
Net income	513,384	509,699	449,711
Other comprehensive (loss) income	(23,496)	(9,336)	(17,990)
Comprehensive income	\$ 489,888	\$ 500,363	\$ 431,721
Basic net income per share	\$ 3.60	\$ 3.52	\$ 3.06
Diluted net income per share	\$ 3.59	\$ 3.51	\$ 3.05
Basic weighted average shares outstanding	142,706	144,967	147,202
Dilutive effect of outstanding stock awards	285	382	340
Diluted weighted average shares outstanding	142,991	145,349	147,542

附录三

ERG 小组组织活动图片：







