

InVision

洞察内情
展望未来

领导层的优 秀传统



CORNELL

CAMPUS

DEDICATION



InVision 职员: Travis Almandinger, Kristen Beerly, Amy DeArmond, Valerie Glaze, Jennie Tamerius, Meaghan Younker 和 Cody Langford. 我们欢迎您对未来各期的反馈和想法。请联系: InVision@leggett.com

往里看.

我们公司的名称源于其联合创始人 J.P. Leggett 和 C.B.Platt 的名字。但是让 Leggett & Platt 成为世界知名公司的领导者却是 Harry M. Cornell, Jr. 所以，2016 年 5 月 16 日，鉴于 Harry 对公司的奉献，公司将位于密苏里州迦太基的全球总部命名为康奈尔园区。



我有幸与 Harry 相识长达 50 余年。我们最初见面的时候，Harry 担任 Leggett 的 CEO (首席执行官) 仅仅几年的时间 - 当时他正在忙于整合零散的美国内装弹簧市场，以便实施其大幅扩张公司的计划。实现这一目标后，他又着手将 Leggett 扩展到其他国家和行业。

在担任 CEO 的四十余年中，Harry 以身作则，建立了公司赢得今天知名度的文化。Harry 与他的所有经理都坦诚相见。当他提问时，他希望得到直接的答案，并且他也会给出坦率的反馈。Harry 对客户以及 Leggett 董事会极为负责，当他做出一个承诺的时候，你完全能够相信他会不折不扣地实现。Harry 能够顽强地克服任何障碍，如果竞争对手有可能赢得业务，他会激励团队创造出更好的产品、提供更好的价格，或者双管齐下。

Harry 在 Leggett & Platt 取得今天成就的过程中扮演了无可替代的角色，我的挚友兼同事因其奉献精神而赢得总部以其名字冠名总部为康奈尔园区的认可，我对此深感欣慰。这不仅是 Harry 当之无愧的荣耀，它也会提醒我们所有来访者那些延续我们公司成功的价值 - 诚实、负责任以及最高的期望。

A handwritten signature in black ink that reads "R. Ted Enloe III". The signature is written in a cursive, flowing style.

R. Ted Enloe, III

董事长

Harry M. Cornell, Jr.: 终生的领导



Harry Cornell 很年轻时就已知“L&P”。作为联合创始人 J.P. Leggett 的孙子、前董事长 Mack 和董事 Marjorie Cornell 的儿子，L&P 始终是他生活的一部分。从高中暑假在轨道车上卸货，到大学毕业后的数年作为在外颠簸的销售员，从厂长到最终担任CEO和董事会主席，Harry 将其毕生都奉献给了 Leggett & Platt 事业。

致力于成功。1960 年，L&P 是一家私营的弹簧公司，拥有四个美国工厂，年销售额 700 万美元。新任的 CEO Harry 为 L&P 的成长设定了五个步骤：

- 构建与员工、客户和潜在合作伙伴的长期合作关系
- 投资维护和升级现有设施
- 拓宽产品系列
- 扩展地域
- 获取新业务

Harry 创建体系很有成效。1999 年底，在他即将卸任 CEO 的时候，L&P 分布在 18 个国家的将近 200 家工厂年销售额已暴增至 35 亿美元，这些工厂生产的产品系列在住宅、办公场所、汽车中随处可见。

致力于改进。不仅仅是这五点计划实现了这样的增长，Harry 驱动公司永远不止步于“足够好”。Harry 不断鼓励 L&P 改进和创新，这往往会使我们自己的产品过早过时。他意识到卫星配送中心如何为客户提供「准时化」服务的时候，这个理念尚未发明。Harry 还负责了 196 次收购让 L&P 进入了新的地域市场，跨越了产品线，并实现了垂直整合。在今天 L&P 一直关注的持续改进过程中依然有他作为榜样的身影。

致力于文化。除了他的商业头脑，Harry 还认识到公司的本质在于人。他对团队建设的专注以及他的尽心尽力，为 L&P 不断发展的企业文化制定了标准。

L&P 的现任 CEO Karl Glassman 曾经有幸与 Harry 共事多年。「Harry 诠释了什么是不满足于现状，他对每个人都要求最高的标准，包括他自己。但是，L&P 对 Harry 而言不只是公事而已，这从他对每一名员工的关心方式可以看出来。」



「Harry 任期内的大多数员工都有关于这位 CEO 的点滴故事，例如顺便拜访做一下个人介绍、检查某个项目，或者只是看看他们正在做什么。他会自己深入到 L&P 的员工中，激励我们更努力地工作来实现我们的目标。」

— Karl Glassman

战略人才考察： 发掘 Leggett 的未来领导者

在 Leggett & Platt, 我们依靠员工的力量来取得长期的成功。CEO Karl Glassman 提出, 「发展下一代领导者是重中之重。我们的几个高层领导者未来五年内可能会相继退休, 继任者规划问题比以往任何时候都更为重要。」

由于我们如此依赖具有必要技能的合适人员担任适合的角色, 所以 Leggett 一直专注于资源和人力来解决公司持续的人才需求。「战略人才考察」(STR) 是继任者规划过程的基石。

评估优势、发现机遇

人才经理 Rachel Heisten 每年都会指导多个业务单位 (BU) 执行战略人才考察过程。「集团通常包括业务单位和部门总裁、运营经理及行政人员, 他们都通晓内部和外部业务,」 Rachel 说道。「通过经由战略人才考察标准审视其业务, 领导者们能够轻松了解其员工的需求分析结果并能勾勒出一个清晰的蓝图以便采取行动。」

国际床品事业部总裁 Davor Gecic 发现, 此过程使他拥有了一种「结构化和文档化的人员管理方法。」在他领导的两个部门和 1100 多名员工中, Davor 发现了许多现有的人才缺口。「如果关键人员离开, 将有多个关键岗位无人补充, 在此过程中发现这个事实让人感到震惊的同时, 也觉得提早发现是多么值得庆幸的事情。」

战略人才考察还通过强化个人目标设定和正式绩效评价方面的需求来考验未来的领导者。「在我们结构化的人才管理过程中,」卡尔补充道:「我们能够更清晰地定义职业道路, 提升员工的参与度, 留住我们表现最好的人材。」

长期继任者规划的未来目标

战略人才考察过程已触及公司的各个角落, 现在占我们销售人员总数 83% 的业务单位均已参与。一旦业务单位通过了战略人才考察并且基线数据建立完毕, 此过程将每隔两到三年重复一次。

「我们对业务单位的首次考察为此过程奠定了坚实的基础,」Rachel 说。「2016 年, 我们将据此制定一个更长期的继任者规划战略, 我们希望它能涵盖发展规划和指导教育, 并为关键岗位提供有针对性的培训。」

Karl 还认为我们仍有努力的空间更好地发展下一批 Leggett 领导者。「继任者规划远远不止是高级管理人员的范畴,」他说道。「我们需要在整个公司不断寻找和发掘高潜力的个人, 以确保我们的长期成功。」



战略人才考察

Rachel 认为此过程包括四个主要目标:

1. 评估企业目前的基准实力。我们衡量的是企业用有能力的内部人才来填补关键岗位空缺的「准备就绪」程度。例如, 对于业务单位内的关键岗位, 有多少有现成的继任者? 有多少没有内部接班人? 这些指标可帮助企业了解其继任者风险, 以及它是如何做准备来满足其未来人才需求。
2. 确定员工的发展潜力。这里所说的员工可能是已经工作 20 年的 Leggett 老手, 也可能是从周围同事中脱颖而出的新员工。
3. 为关键岗位选择潜在的继任者。在评估其「准备就绪」程度时, 我们也会指出其发展需求。这可以帮助管理人员重点关注其最优秀人才的晋升机会。
4. 制定行动计划来解决员工需求。可能会有多个条目出现在业务单位的行动计划中, 例如解决继任者风险、注意绩效问题、增加关键岗位的「团队人才」以及利用「企业学习与发展」来培养关键人才的能力和。

床上用品企业的另一系列

Global Systems Group

Leggett & Platt 是床上用品行业组件（例如内装弹簧、独立弹簧、基垫和床架）在全球范围内的市场领导者。1883 年以来，为床垫制造商提供这些部件一直是我们的业务支柱。

Leggett 的 Global Systems Group (GSG) 为众多这样完全相同的客户提供服务，但是却以完全不同的方式，即为床上用品制造商提供制造其产品的固定机械。「为了从这个角度切入该行业，我们设计了一种与我们的零部件业务同行明显不同的商业模式，」全球系统和机械部总裁 Tony Garrett 说。「从销售到支持再到产品创新，这是一场完全不同的比赛。」

值得购买的机械

GSG 为床上用品制造过程中的每个阶段都提供了机械和系统解决方案。GSG 设备可以处理从开始到结束的整个过程，包括用电脑执行以下各种操作的机械：绗缝床垫顶、用材料进行装饰、加工床垫边缘、添加标签、切割材料到合适尺寸、添加拉链、处理和装饰边缘、将部件组装为成品以及在生产线的末端将床垫打包。

销售固定设备的其中一个主要挑战在于，除非客户搬迁或者扩张，否则 GSG 获得重复业务可能要等待数年。GSG 并不是等待客户设备用坏再进行下一次销售，而是通过提高质量、增加新功能和/或降低成本等产品创新措施来推动需求。「我们使他们相信 GSG 设备的投资回报率具有显著的价值，」Tony 如此谈道。

善用专长

顾名思义，GSG 拥有 20 余个提供销售支持、零部件和服务的区域中心来实现全球影响力。「我们的全球客户群要求我们准确把握世界各地的床上用品趋势，」Tony 解释道。「对于美国制造商，该设备需要处理 6 种床垫尺寸，而在欧洲，它需要适应的数量大约有 50 种。」

GSG 还通过为客户提供健全的工厂布置服务及联合项目开发来创造收益。Tony 表示：「多年来，为如此众多的客户解决问题的经验已经成为我们最重要的资产之一。」

GSG 在 ISPA EXPO 揭示的未来产品

「国际睡眠产品协会」(ISPA) 3 月份在奥兰多举行了一次规模最大、最为成功的贸易展。参观 ISPA EXPO 的游客都被 GSG 展示的拉伸到椽子的全新高架物料输送系统所震惊。

GSG 与 ETON SYSTEMS 合作开发了一个新系统，自动从 Gribetz 绗缝附件后面的嵌板切刀收回绗缝的嵌板、将其架空运送到 Porter 弯缘机，然后全部移动到传动带边缘操作。模块化的形式提供了灵活性、减少了劳动量、提高了生产量、效率和附加值。

GSG 演示的全新床垫卷压包装技术也吸引了大量的关注。这种卷压包装机械可以将超大尺寸床垫压缩折叠成直径 10 到 21 英寸的卷筒 - 约为其原始体积的 20%。卷压完成后，机械会自动将卷曲的单元推入包装箱准备出货。



GLOBAL SYSTEMS GROUP®

漫长的 ENFORCE 制定之路

2016 年 2 月 24 日，奥巴马总统签署了 ENFORCE 法案使其成为法律，标志着 L&P 和众多其它美国制造商在针对猖獗逃避政府对不公平贸易进口所征收关税的斗争中取得了伟大的胜利。



「当我接到 Amy 的电话，告诉我『ENFORCE 法案正在送交总统办公桌的路上』时，我首先想到的是...终于等到了这一天！」床上用品套件需求管理副总裁 Leigh Salyer 笑着说。「那是我们等待已久的时刻，对于床上用品集团的我们来说真的至关重要。Amy 的电话标志着十年辛勤耕耘的顶点，我们都准备好了要好好庆祝一番。」

「它像大多数立法一样，前进两步倒退一步。虽然有时候感觉像是前进一步倒退三步，」政府政策和法律事务专家 Amy DeArmond 回忆说。「但是整个团队真的在积极地改变法律。这不只是为了 L&P 的利益，还由于旧的进口监管制度是如此低效。」

问题

21 世纪头 10 年的中期，外国公司开始在市场上倾销内装弹簧，Leggett 的盈利能力和市场份额都遭到削弱。战斗随即展开，我们初期努力带来的效果是针对多个亚洲国家征收了高额关税，但是进口商迅速找到了解决办法来应付。Leggett 一次又一次地尝试采取行动对抗作弊行为，但是美国海关未能展开调查，美国制造商们继续遭受竞争对手倾销商品所带来的不利影响。

解决方案

The Enforcing Orders and Reducing Customs Evasion (ENFORCE) 法案明确规定了海关调查逃避反倾销令的程序。「海关一直以来都是一个大黑洞。我们已经提交了数十项指控但是都没有回应，」Amy 说。「现在，海关必须实施透明的、有时间限定的流程，它不仅让所有利益相关方都能发出声音，同时还能促使海关对其行为负责。」

在调查的每一个步骤，海关都必须将其决定和打算采取的行动计划通知给参与者。海关的最终调查决定也将被上诉至国际贸易法庭。

回报

在实施 ENFORCE 后，Leggett 预计会重获一些因对手逃税而损失的成本，同时在市场上赢得更有力的竞争地位。最重要的是，新法律将有助于我们保持在内装弹簧和拉丝设备方面以及在钢铁厂的工作岗位。

CEO Karl Glassman 谈到：「我们希望我们的员工知道我们正在为他们积极争取，而通过 ENFORCE 法案来推动它仅仅是证明这一点的其中一种途径。」

A Decade of Work Pays Off

2007年：倾销的内装弹簧进口量飙升至 300 万件。L&P 提出针对中国、南非和越南的反倾销讼案。

2008年：针对来自这些国家的内装弹簧征收高额关税；逃税方案立即出现。

2009 年：L&P 与美国制造商结成反倾销 / 反补贴税令执行联盟。

2010 年：联盟与国会议员共同起草 ENFORCE 法案。

2012 年：ENFORCE 获得参议院财务委员会批准。

2015 年：ENFORCE 在众议院获得通过。

2016 年：2 月 11 日 - ENFORCE 在参议院获得通过。

2016 年：2 月 24 日 - ENFORCE 被签署成为法律。



[Karl 和 Amy 的照片标题] 2015 年 5 月，Amy DeArmond 和 Karl Glassman 与当时的众议院岁计委员会主席、众议员 Paul Ryan 讨论 ENFORCE 法案。

BEST IN CLASS

2015 年, Fort Worth Foam 与七家其它分公司连续第三年赢得此荣誉。随着该计划发展势头的上升, 获此殊荣的分公司总数达到了 23 家。

Leggett & Platt 的 Best in Class 计划对分公司的经营业绩进行全方位的评价 – 从利润到安全到环境再到持续改进。「很高兴看到来自五个不同企业集团的分公司今年获得了此荣誉,」质量和产品责任副总裁 Steve Willis 如是说。

「我们在床上用品、家具、机械、消费类以及织物和地毯衬垫集团都有荣获 Best in Class 奖项的分公司。」2015 年有 23 个分公司满足了 Best in Class 标准, 其中更有 8 个分公司自该计划推出以来第三次获得了该荣誉。

每个荣获 Best in Class 奖项的分公司都会收到可在其工厂悬挂的横幅, 同时还会有牌匾在 Wright 会议中心展示。



内部审计、
安全、
环境、
财务收益、
质量管理体系审核、
质量成本、
持续改进、
销售与运营规划、
全面生产制造

始终保持一流: Fort Worth Foam 的团队协作

「团队协作是 Fort Worth Foam 在业界获得成功的关键」Lisa Dieckmann 表示。作为一名区域质量经理, Lisa 负责环境、安全以及 LP9000 合规性事宜, 经常与分公司打交道。「我们的团队无所不能, 持续改进安全性、环境…一切的一切。」



Lisa Dieckmann 与分公司员工 Jamie Martinez 和 Marvin Mathis 在 Fort Worth Foam 现场商讨工作。图片中还有 Dion Harris、Brian Sanders 和 Jose Moctezuma。

大多数团队成员都是志愿者, 但是她承认:「有些人已经被选拔招募! 有时候我们会说:『你是最好的, 我们需要你加入到这个群体中来。』」

像大多数 Leggett 分公司一样, Fort Worth Foam 在 Best in Class 引入之前实施了团队工作法, 而该计划能为团队带来更显著的激励效果和上进氛围。「每个人都期待着它,」Lisa 说。「员工知道审计要开始了, 他们都希望参与到团队中来。他们都希望能够顺利通过。他们都希望继续保有 Best in Class 的荣誉。每一年我们都变得更好。」

对 Fort Worth Foam 来说, 日益增强的员工参与度可能是从 Best in Class 计划收获的最大奖赏。「对于作为工厂管理者的我而言, 员工的参与就是一切,」Lisa 说。「如果我们没有他们的加入, 他们的改进意愿, 工作就无法开展。但是, 当员工得到尊重, 他们的呼声受到重视, 只要让他们感受到这两件事, 你就可以做成任何事情。」