

InVision

洞察内情
展望未来

The background features a large, stylized gear shape in shades of yellow and light blue. Inside the gear, there are silhouettes of a worker in a hard hat looking at a tablet, a robotic arm, and various industrial machinery. A large yellow circle is centered within the gear, containing the text '现代制造业'.

现代制造业

我们如何为客户带来价值？我们的产品是否比竞争对手的产品更好？或者性价比更高？为了在当今全球市场立足，我们必须自问这些问题，并做出战略业务选择。这也就是现代制造业：协调人、过程 和技术，支持业务战略。

人

建立能够创造并执行健全业务战略的强大团队是我的当务之急。将最耀眼、最忙碌、最积极的团队成员发展成未来的领导者也是我的重中之重。在这个问题上，您将会见Automotive Group的两位新领导，他们的技术和经验在最初突破10亿美元销售目标，向下一个十亿迈进方面发挥重要作用。你也可以从《制造业日》中了解到。L&P参与《制造业日》的目的是吸引年轻人才，也是对未来的投资。

过程

同样重要的是，我们将根据业务战略实施强大的过程。没有S&OP（销售和经营规划）或现代IBP（综合业务规划）等严格业务过程的支持，就几乎无法实现充足的供需规划、生产和分配。

在下一页，您将了解到Automotive Group的业务过程转型（BPT）项目。这个项目的目标是优化集团的整体经营模式，提高效率，扩大团队的规划展望期，并提高决策力。由于信息技术将实现这些提高，所以过程设计 and 专业就是实现利益的关键。

技术

最后，我们还必须在办公室或车间选择适当的技术支持我们的战略。比如，为了执行成本战略，我们需要在低成本国家完成关键过程步骤自动化。为了执行差异化战略，我们需要非常灵活的制造单元接近我们的客户。通过这两种方式，我们需要了解最新的技术，并为生产选择正确的技术。

当您阅读这一期的《InVision》时，我希望您思考一下现代制造商对您和您的业务单元的影响。我很期待听到您的想法！

结束前，我想亲自感谢Bill Bola和Tony Norko对L&P的重大贡献。Bill今年又一次推迟退休，帮助启动BPT项目。Tony也将在多年的全球巡回后退休，他为Automotive Group建立了供应链能力。他们出色的工作将会延续下去。



Mitch Dolloff,
专业产品及家具产品部总裁。

作为多元化制造商，我们将普通材料转化为杰出的产品。在过去130年间，我们一直在提高人们的生活水平，同时实现自身的发展壮大。

业务过程转型： Automotive Group的成功之路

成长不仅是Automotive Group的未来目标，也是当前状态。公司最近在中国和墨西哥成立了销售部门，并在加拿大刚刚大规模扩建了一家工厂。从经营角度来讲，每个地区都表现良好……但快速扩张也对集团的不同劳动密集型系统产生了威胁。

“我们现在作为一个独立全球企业经营Automotive，”专业产品部董事长Mitch Dolloff说，“但是缺少稳定的通用系统提高生产力和可见度。这些问题随着我们的业务增长显现出来。”

Automotive Group业务过程转型负责人Brandon Lin补充说，“我们首先要问，我们现在的经营方式是否能够达到未来的增长目标。迄今为止，我们在全球各企业的经营已经取得了巨大成功，但我们很快意识到，随着当前过程和系统的变化（即业务过程转向计划），未来的成长目标可能难以维持。”

从现在起至2021年期间，来自四个工作流的超过25位专业人员组成了一个团队，处理重要的BPT项目。来自KPMG、西门子公司和微软公司的顾问也对项目做出了贡献。最终，BPT计划不再是Automotive Group的试点项目，并将Leggett的所有操作合并到一个全球系统中。

“BPT计划的范围有点吓人，” Mitch承认。“它在公司高速增长部门引起了巨变，我们必须保证不干扰正在进行的操作。但是，流线过程的优势、更好的决策能力以及持续增长能力使其非常值得去挑战。”

成功的迹象。

我们将通过很多使能技术管理我们未来的业务。比如，BPT分析的早期成功是一个简单的数据控制系统，联系客户需求数据与中国L&V的区域主导和运输时间，以及库存计划。

正如Automotive Group长期过程改进领导Bill Bola所说，“L&V的供需规划过程脱节。新数据库的实施为三个L&V工厂提供了一个通用平台，实现快速响应时间、同步规划，提高管理可见度。过去需要几个小时才能完成的任务，现在只需要几分钟。”

什么是业务过程转型(BPT)?

今年年初，L&P在Automotive Group内部发布了一个试点计划，优化并标准化业务过程。通过设计更好的工作流程并结合通用IT系统，Automotive Group计划自动操作例行任务，统一操作，使团队成员有时间关注高价值活动。

Mitch解释说，“这是我们对业务的基本反思。我们集中优化运行业务的方式，提高效率，支持持续增长，从而增加长期规划。”

“在BPT过程中，首先需要在高层次分析我们当前的过程和技术，确认机遇。” Brandon说。“这与我们实际生产产品的方式无关——尽管我们每天着眼于持续改进——相反，这涉及到我们使业务过程简单化、全球化，建立IT基础设施，支持优化状态的方式。”



在未来五年里，除了Automotive Group内部的重大改变外，还有以下几个同样重要的发展：

标准过程

通过创建主数据集，包括分配通用零件号、客户和供应商代码和财务分类，Automotive Group的所有工厂都开始使用相同的语言。

“我们希望确保参考相同的事物，采用相同的方式，” Mitch说。

BPT团队还与Automotive的所有工厂密切合作，利用集团的“最佳实践”和行业“领导实践”开发并实施最有效的经营管理模式。

Brandon解释说，“通过在整个集团内部开发更有效的经营模式，我们可以降低非增值工作，确保得到一致的结果，并节约相互交流的时间和金钱。”

共享平台

“很多员工已经熟悉了首次展示的一期Microsoft Dynamics AX，”业务单元服务部副总裁David Young解释说。“BPT分享了与更换过时技术类似的目标，我们当然会使用通过AX得到的一些设计和经验。当然，这个项目的范围更宽泛，有一套明确的目标。”

今天，Automotive Group在各地域区域内使用四个不同的企业资源规划(ERP)系统。BPT过程结束时，所有分公司将采用一个ERP系统——Microsoft Dynamics 365。但是，复杂的技术网络（包括主数据、供需管理、财务规划和很多其他系统）都统一支持Automotive的新过程。

“这比ERP系统大得多。” Mitch解释说。“我们不仅仅购买软件包，试图与其能力相匹配。相反，我们决定如何最好地运营，然后设计出技术系统支持这个过程。”

共识

新技术和新业务实践更能适应市场变化，整体效率更高，但最大的优势是提高整个Automotive Group的可见度。

“一天结束时，我们会从全球经营中得到大量信息，” Brandon说。“通过编译和分析这些数据，我们可以将Automotive Group作为一个整体做出更好的决策。”

认识Automotive的新面孔



Steve Henderson,
Automotive Group总裁

九月，Steve Henderson加入了L&P，担任Automotive Group总裁。Steve曾在陶氏汽车系统公司工作30多年，担任各种领导岗位，为Leggett带来了大量汽车行业知识。在L&P工作时，Steve将与Automotive Group领导团队及其他Leggett合伙人密切合作，领导Automotive Group实现持续增长。



Denis McAuliffe,
Automotive Group采购部副总裁

十月，Denis McAuliffe加入了L&P，担任Automotive Group采购部副总裁。他曾就职于豪士科集团(Oshkosh Corporation)、佛吉亚汽车座椅公司(Faurecia Automotive Seating)和法雷奥(Valeo SA)。Denis在汽车行业采购领域建树颇丰。在L&P，他帮助领导负责Automotive Group采购和供应链业绩的全球团队。

凡事都有更好的方法： 温彻斯特被褥的精益制造

作为我们的核心价值之一，持续改进反映了我们在礼恩派的一切工作。正如首席执行官Karl Glassman所说，“独创性潜力体现在礼恩派的每个业务单元、工厂和岗位。我们相互依赖，不断提高，寻找更好的方法。”

对于温彻斯特被褥的团队来说，寻找更好的方法有着立竿见影的成效。

开始精益试点计划

几年前，Bedding Group 确认需要提高我们的竞争水平，提高收益并雇佣有价值的员工，Bedding Group 总裁Eric Rhea提出了精益试点计划，肯塔基州温彻斯特的温彻斯特被褥自愿首先参加。

据分公司经理Chuck Denisio所说，“执行精益工具的理念真正弥补了我们在温彻斯特尝试完成的工作。我举手的原因是我希望从头开始了解新事物。”



Chuck Denisio

持续改进部副总裁Howard DeCelis首先在温彻斯特被褥启动了精益项目。与很多持续改进方法一样，精益项目系统性地确认并消除浪费。2016年，跨部门的集团团队和温彻斯特的小团队开始这项工作。

了解培训并运营基本工具和原则后，他们发现了大量时机。Howard承认，“我们很快了解到我们的问题比解决方法还多。”

众多项目 = 节约大量成本

早期的一项成功是复杂昂贵的新型PA494机器安装项目——使用该机器生产量子边缘舒适内芯床垫。Brian Hill、Caleb Winburn和Richard Trent领导的团队进行了为期四天的观察和分析，确定如何节约机器安装的时间。

他们利用名为SMED（快速换模法）的精益工具，这个系统可以大幅降低完成设备更换的时间。SMED的结果是将机器安装时间缩短了67%，由于降低了更换的时间，增加了372,000美元额外生产力。

最近，分公司收到了关于无贴标床垫的客户投诉。作为精益计划的一部分，Howard派遣一个团队解决快速持续改进（RCI）活动，展开了为期四天的高强度研讨会。他们逐步分析了产品进入贴标过程的方法。“我们查看了人员、机器、材料和方法，”Howard说，“并且通过头脑风暴考虑了可能产品贴标出错的原因，然后针对并消除这些可能性。”

结果大获全胜。由于“错误验证”贴标过程，分公司未再收到任何投诉。

温彻斯特的团队希望收获更多成功事迹。“这个精益过程对我们的分公司非常有效，”Chuck说。“未来的改进机会无限，这就是我的动力。改变不是一个选择。如果你不想改变，那么就无从提高，就会落后。”



PA494项目SMED团队。

竞争风格： Leggett的另一条长期成功之路

我们在礼恩派生产了各种各样的产品：从弹簧被褥到太空管，从办公座椅到SUV门门。作为服务于不同市场的多元制造商，如何将这些整合在一起？

这个问题由很多答案——人、价值、创新和客户服务等等。但是，最近通过竞争风格对Leggett业务的分析表明我们取得成功的共同思路，这为未来的增长机会提供了一个模版。

不断满足我们的目标

正如战略和投资关系部资深副总裁Dave DeSonier所说，“为了达到我们的主要财务目标，即股东总回报达到S&P 500的前三强，Leggett需要每年将销售额提高6-9%。我们的很多市场的年增长为2-3%，我们可以通过提高市场份额、内容收益、创新和并购使我们的销售额高于这个基准。”

通过并购发展公司是Leggett近几十年的一项重要工作。一般而言，我们并购的企业都是较小型竞争对手，或者在我们目前未涉足的地理区域制作类似产品的公司，也就是所谓的“补强”并购。Dave继续说，“但是我们还希望进入新市场寻找收益增长，竞争风格将我们的工作集中在寻找这些机会，提高成功可能上。”

发现机会

Leggett与波士顿咨询公司（BCG）合作完成了当前业务竞争风格评审。我们近半数的业务单位都被确认为关键组成部分，占Leggett总收益的70%左右。我们其他业务的竞争风格是分配、商品转换和资本设备——每个都有自己的独特特点。

Leggett使用竞争风格框架寻找并购机会，并达成新交易。据企业开发部资深副总裁Russell Iorio所说，“我们与BCG合作确认Leggett竞争风格中的五个行业（我们目前未涉足的行业），分享我们盈利最高，并将继续取得成功的业务的核心特点。”

“理想上，我们希望成为大型市场领导者，并购强大的管理团队，以在Leggett得到新的立足之地时，该管理团队仍能固守其位。”Russell说。“然后，我们将通过小规模并购建立平台，占据供我们继续有机增长的稳固地位。”

“幸运的是，这并不是我们必须年底完成的项目，”Dave说。“近期我们的业务增长点可以满足我们的需要。但是，我们花费了大量时间和精力通过这些竞争风格补充增长，并确保在未来几年内继续增长。”

对于Leggett的主要风格、 关键组成部分、 竞争风格细分如下：

竞争领域

- 产品类型——对成品功能至关重要，但占总成本25%以下的组件。
- 行业结构——大部分较小型私营公司都为几个大型客户提供服务（大品牌或OEM）。
- 经济——轻工制造（非资产密集型）和产品混合产生稳定回报。

竞争方法

- 长期客户关系，集中于共同设计的产品改进功能。
- 灵活的制造过程，在长期产品经营中考虑定制规范；
- 持续成本改善，在项目寿命期间提高我们的盈利率。



来自企业开发部的Shannon Ukena、Greg Matzer、Brayton Rand、Matt Pryor和Julie Kampling等行业专家是Leggett在这五个潜在目标增长行业内的专家。他们参加了贸易展览，与行业领导者签订合同，并研究供应链和分配渠道。这些内部专家还领导研究并购目标，寻找Leggett进入市场的机会。

MFG日： 激励新一代制造商

每年，美国各大制造商都会庆祝制造业日，也被称为MFG日，在这一天，他们都会展示现代制造业的潜力。

制造商们为什么要这样做？简单来说，美国制造商需要未来的制造商。在全国范围内，多项研究预测在未来十年里，需要填补近350万个制造岗位空缺。但是，由于自然经济扩张和大量预计退休人员，近200万个岗位无法填补。

什么是MFG日？

美国最大的制造业协会——国家制造业协会（NAM）在2012年提出了MFG日。NAM提倡帮助制造商在全球经济中展开竞争，在美国国内创造就业岗位的政治主张。

MFG日是每年10月的第一个周五。这一天，人们庆祝现代制造业的发展，并激励新一代制造商。美国各地的制造工厂都将在当地社区主办这项活动。2016年，MFG日活动聚集了500,000位访客——超过半数都是高中生和大学生。今年，2017年，超过2,400个制造工厂主办了社区活动，预计参加人数更多。

对于对现代制造业感到好奇，希望了解制造工厂的人来说，MFG日活动无疑是一个好机会。一般而言，学生、教育者、媒体和市民领导都是主要访客，但很多活动也向一般公众开放。

L&P的MFG日

礼恩派从2016年开始在两个总部附近的分公司主办MFG日活动。这两个分公司迎来了近250位学生、社区成员和当地市民领导。

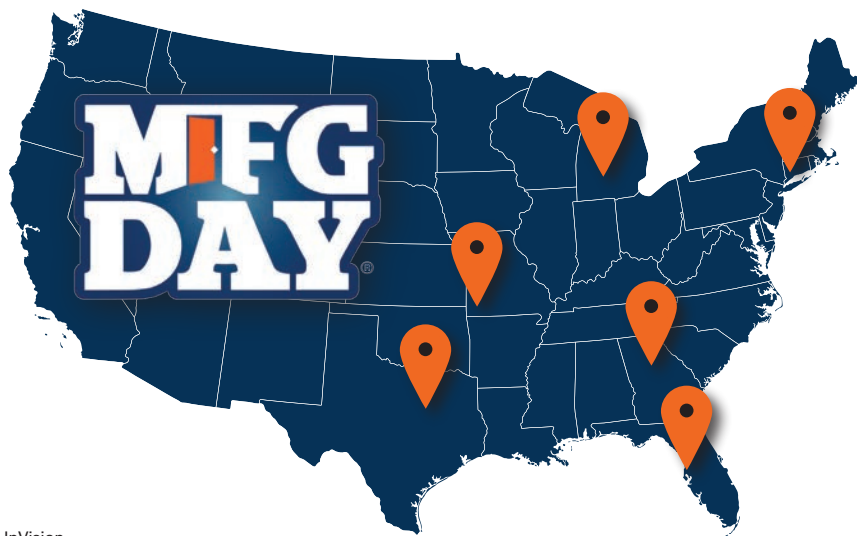
这些MFG日活动包括大量体验，从礼恩派介绍、工厂参观、展示配备我们骑车座椅组件的上路车辆，到所在州高管的肯定和发言。很多制造工厂都展示了成品，并为访客提供午餐或点心。由于MFG日的一个主要目标是提高在L&P的就业机会，所以访客还会受到一些小册子，介绍网站链接、分公司信息和关键联系人。

礼恩派致力于不断参与MFG日活动，我们希望未来有更多的制造工厂参与到这项活动中来。

如果您的分公司明年想主办MFG日活动，请发送电子邮件至jennifer.little@leggett.com，联系Jennifer Little。



机器制造部经理John Corrigan带领参观。他在Pegasus工作已超过20年，非常熟悉生产车间。



今年，共有八个L&P工厂主办MFG日活动：

迦太基褥，密苏里州迦太基

恩尼斯褥，德克萨斯州恩尼斯

门罗褥，乔治亚州门罗

Pegasus，康尼狄格州米德尔顿

Flex-O-Lators，密苏里州迦太基

Davidson Plyforms，密歇根州大急流城

Genesis座椅，密歇根州大急流城

可调床，佛罗里达州斯普林山的斯普林山