

Leggett & Platt®

追求卓越 - L&P
的持续改进委员会

来自Elite Comfort Solutions
的高级泡沫技术

L&P Automotive
在墨西哥的增长

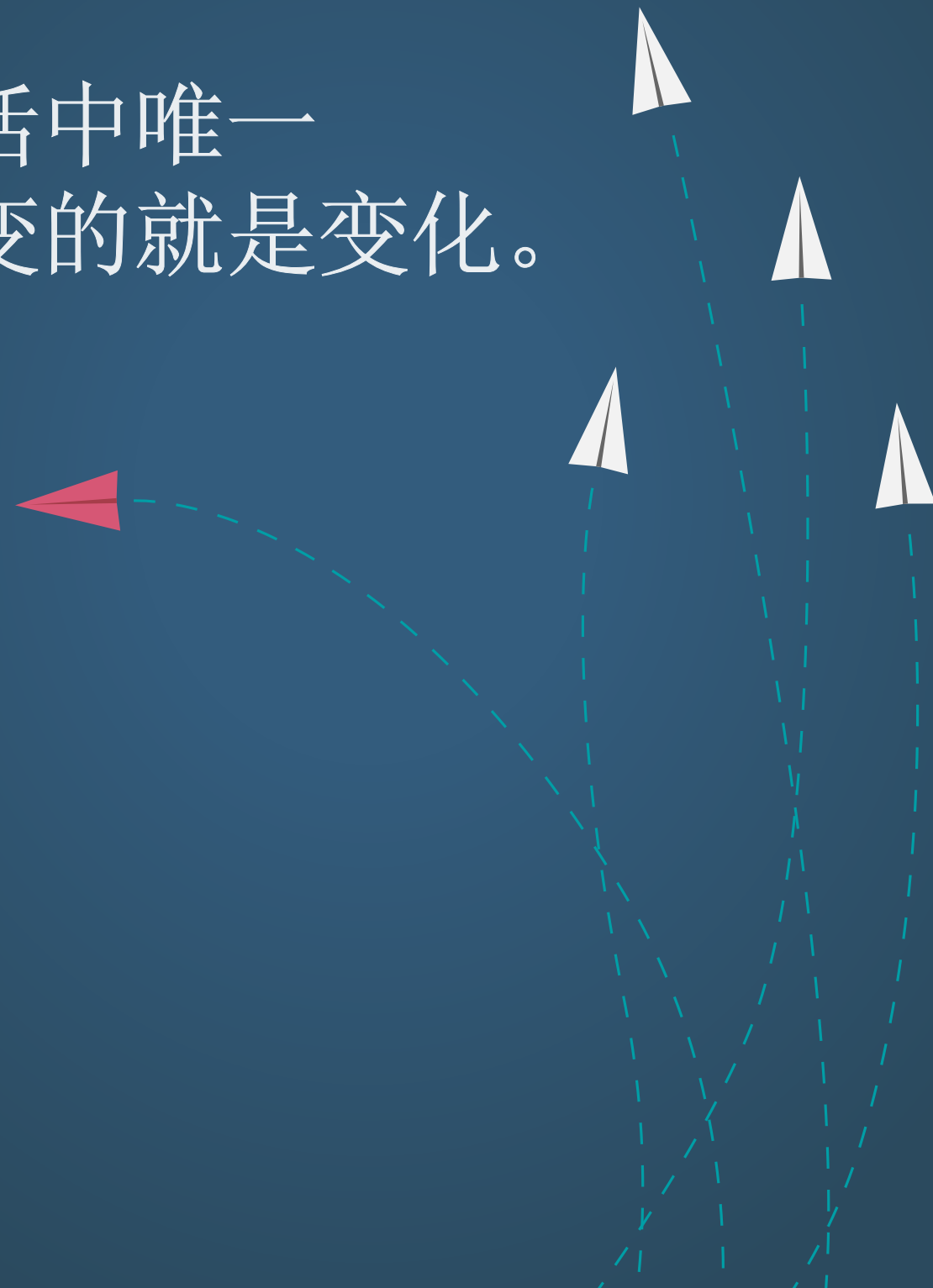
InVision

洞察内情
展望未来



新的冒险

生活中唯一不变的就是变化。



我们都听过这样一句话：*生活中唯一不变的就是变化*。从来没有比这更真实的话了。变革会带来挑战，但更重要的是，变革往往也会带来巨大的新冒险。在Leggett & Platt，我们就有几个很好的例子。

1月份，我们以12.5亿美元收购了Elite Comfort Solutions (ECS)。我们为什么要这么做？几年前，我们注意到床上用品市场出现了一些变化。经过广泛的研究，我们预计混合（泡沫结合内弹簧）和特殊泡沫床垫将会出现强劲的增长：到2022年，在线床垫的销量将会翻番占据30%的市场份额；到2026年，压缩床垫（折叠型）将占据一半的市场份额。

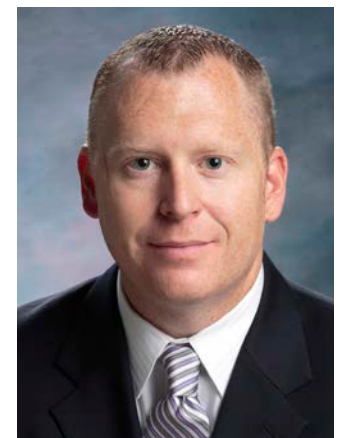
考虑到这些趋势，我们发现了一个进一步增强床上用品行业领先地位的巨大机会，通过为我们的内弹簧能力增加专门的专利泡沫技术即可抓住这一机会。ECS显然是这一领域的领导者，与L&P的战略组合将使我们拥有增长并利用众多机会的优势！您将在本期的稍后看到有关ECS的更多内容。

对于变革和机遇的主题，我将开始自己的新冒险，因为我将担任最新成立业务支持服务部门的副总裁。业务支持服务部门由物流、营销 + 创意和运营服务部门组成：持续改进、环境事务、设施管理、LBSO和风险管理。

这些部门的主要任务是，为我们的业务部门提供增值服务。让COO组织直接管理这些部门可以更好地使他们的活动与关键利益相关者保持一致，增强我们支持运营的能力，并帮助我们更快地适应不断变化的业务需求。对于我来说，我很高兴能担任这个新的角色，也很高兴有机会和这么多有才华的人一起工作！

棒球界传奇人物Babe Ruth曾经说过：“昨天的本垒打赢不了今天的比赛。”我们公司有着辉煌的成功历史，但我们必须大力寻找和抓住新的机会，以确保L&P继续获胜！

Ben Burns
业务支持服务副总裁兼财务主管



运营卓越: L&P 的持续改进委员会

在商界，您不能停滞不前。您必须不断改进并抓住新的机会继续前进，Leggett & Platt也不例外。我们会根据市场条件进行调整、开发新的产品和重新设计流程，不断地进行变化。据首席执行官Karl Glassman所说，“如果负责该事务的实体或个人没有持续改进，那么就没有持续成功的机会。”

22年前，秉持着相同的心态，L&P领导人首先成立了持续改进委员会 (CIC)。在早些时候，该小组的主要重点是，提高员工安全和产品质量。高层主管共同开发了一份使命宣言和目标，极力强调他们将持续改进融入到L&P的文化中。

最初的胜利和持续的成功

CIC的首个主要计划之一是，在头5年内将工作场所受伤减少50%。通过对风险评估、培训和运营改进采取协作方法，他们实现了这一目标。受到该计划成功的鼓舞，该团队决定复制这一成功，并在2005年又实现了50%的事故减少。

从那时起，CIC不断地重新适应自己，以交流新的想法并为无效的流程找到更好的解决方案。成立了改善工作环境、制定持续绩效激励措施和实施培训计划的小组委员会。委员会的一些努力推动了L&P项目的高度成功，如生态倡议和SafeGuard。

这些举措的成功关键在于，公司内各级员工的参与和承诺。运营服务副总裁Dan Baldwin表示：“持续改进确实帮助我们在L&P创造了一种前所未有的文化。您可以看到这以许多不同的方式反映出来，它使我们成为一家更好的公司。”

分享最佳实践

CIC继续寻找新的方法来进一步支持我们运营的改进。去年，他们委派Automotive Group总裁Steve Henderson支持在L&P分享最佳实践方面所做的努力。他与持续改进员工副总裁Howard DeCelis合作组建了一

个跨职能团队，并帮助改进全球，特别是跨业务部门分享运营成功的方法。这还包括发展重视信息共享的文化。

“形势变化如此之快，我们需要在L&P建立一个快速变化的文化。我们不能一直白费力气做重复工作。从同行那里学习是一种很好的做法，因为他们已经为解决方案铺平了道路。” Steve表示。

为了促进思想的交流和改进，该团队于2月初启动了L&P的分享最佳实践列表。该知识库存放于MyLeggett的持续改进内部网站，提供了一种新的方法来记录针对运营挑战的有效解决方案。它旨在让所有员工在全球共享、发现和实施我们最有效的最佳实践。

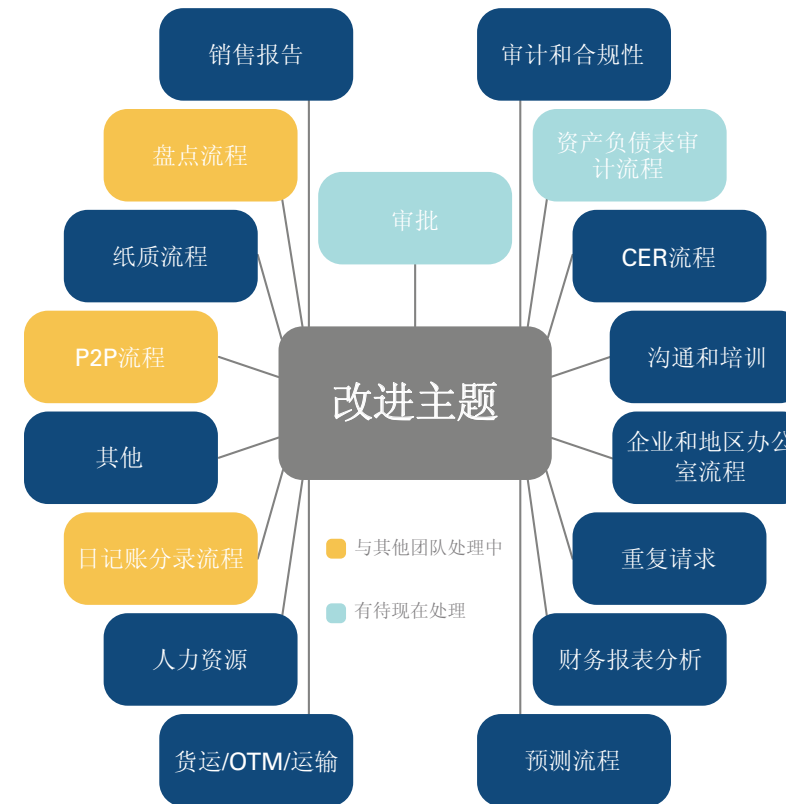
理想情况下，该系统将带来更具创造性的解决方案、更高的生产力、更好的工作环境和更强的增长基础。据Steve介绍：“我们希望与员工一起庆祝成功。我们还希望衡量谁参与其中以及如何参与，由此可以支持该协作过程。”

改进跨企业的交互

源自CIC的另一个项目是，改进公司和我们的运营之间的交互。组织变革有时会造成官僚主义或阻碍沟通，导致公司内部创新或灵活性降低。因此，CIC在去年5月要求业务支持服务副总裁兼财务主管Ben Burns领导一个委员会来应对这一挑战。

Ben和他的团队征求了来自14个业务部门代表的反馈意见，随后生成了无效或不必要的复杂业务流程清单。最终，这一“定义和评估阶段”带来了180多个痛点——或整个公司流程改进的机会。

然后，团队根据其价值和解决它们所需的整体努力来评估这些机会。通过内部沟通立即纠正了几个问题，其余问题分为17个改进主题。这四个主题（批准、资产负债表审查、审计合规性和重复的公司请求）已分配给小组委员会并得出解决方案。



据Ben介绍，这些努力不会被忽视。“我们看到企业员工愿意支持这些流程改进，运营人员对此也非常赞赏。即使是小小的调整也能使他们的工作生活更轻松。借助这些变化，我们正在加强我们的文化，同时也在加强团队合作。”

未来的进步

过去22年的改进使Leggett & Platt成为一家更好的公司，但仍有工作要做。随着CIC准备迎接未来的挑战，他们受各级员工的支持的鼓励。Dan表示：“在整个公司里，有很多人都对持续改进充满热情。这不仅仅是由委员会或具有相关职责的员工推动。这种承诺水平非常好。”

“我们正在努力更好地利用整个公司的改进，” Karl同意。“我们的员工知识渊博、能力强，能够解决问题。当我们在征求其意见方面表现更好时，他们将是我们在未来取得成功的最佳机会。”



CIC目标:



1. 安全：生产安全产品的安全健康的工作环境



2. 质量：被公认为我们的所有业务领域的最高质量生产商



3. 顾客满意：不断超越顾客的期望



4. 财务绩效：通过持续满足或超过增长和回报目标，优化股东价值



5. 员工绩效：创建一个吸引和留住多样化、高绩效、高质量员工的工作环境



Elite Comfort Solutions: 将高级泡沫技术带到L&P

在完善内弹簧设计超过135年后，Leggett & Platt被公认为是睡眠舒适技术的先驱。2016年，我们进入成品床垫市场，为我们的综合供应链添加了另一个链接。不过，床上用品集团未来10年的增长目标需要一个更大的愿景。

考虑到混合床垫和折叠床市场的增长潜力，L&P寻求与行业的另一个首创者Elite Comfort Solutions (ECS) 建立合作关系。ECS在美国有16家工厂，是一个快速成长的床垫制造商，以其专有的泡沫技术而闻名。L&P在今年1月完成了收购。

成为ECS的旅程

2016年，四家公司的整合带来了ECS: Pacific Urethanes、Elite Foam、Peterson Chemical Technology和Hickory Springs。每一家公司都带来了数十年床上用品行业的独特经验。

例如，Peterson Chemical Technology帮助解决泡沫独特的问题。从历史上看，泡沫产品一直存在较差的保暖性或压缩问题，但Peterson Chemical Technology的创新泡沫添加剂大大提高了这些产品的舒适性和性能。

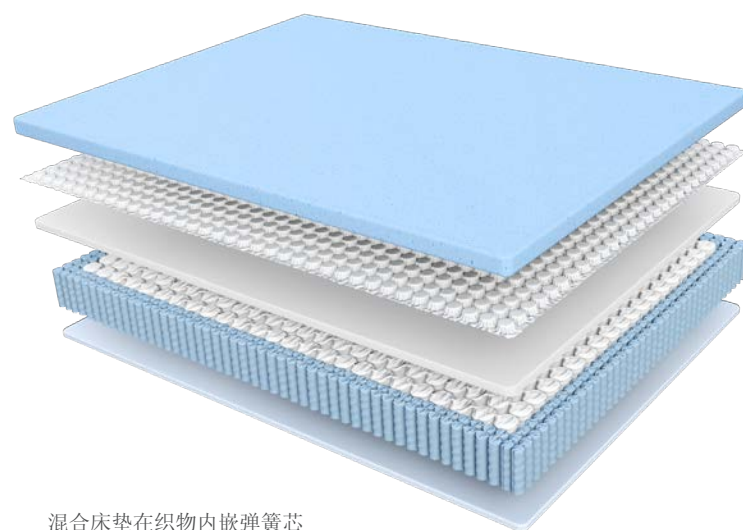
“从性能的观点和加工的角度来看，我看到了对高级泡沫技术的需求，” Peterson Chemical Technology创始人Bruce Peterson解释说。“我将业内面临的问题用于指导我解决多元醇设计和泡沫配方变化的问题。” Bruce最终发明了专利CoolFlow™ 技术，这种全新的多元醇设计解决了许多问题，包括压缩恢复。

解决了压缩恢复问题使ECS能够加入到不断增长的折叠床垫市场中。ECS首席执行官Chris Chrisafides解释到：“我们技术领先的泡沫的最大市场是，作为自有品牌的成品床垫的可靠供应链，无论是折叠或平整包装。去年，我们生产了近100万套折叠床垫！”

类似于L&P的内弹簧床垫，ECS将是泡沫床垫客户的整套提供者，实时接收和处理客户订单，以及将床垫直接送货至最终消费者的门口。



但是，ECS不仅仅停留在制造泡沫床垫。在当前运营中，ECS将聚氨酯添加剂技术与泡沫浇注和转换能力相结合，从而生产多种行业变化的泡沫产品，如床垫、枕头、垫子和家具用泡沫块。



混合床垫在织物内嵌弹簧芯的顶部组合了特殊泡沫层。

L&P的未来发展

随着消费者越来越愿意在网上购买这些产品，泡沫和混合床垫的市场正在增长。采用独家层组合的混合床垫尤为适合。“ECS的泡沫能力补充了我们的弹簧业务，并将使我们有可能提供全新的高端混合床垫产品，” Residential and Industrial Products总裁Perry Davis表示。

Chris非常同意，“L&P和ECS是非常适合的合作伙伴。每个床垫都会使用一定数量的泡沫、内弹簧或者两者兼而有之，因此巩固我们在这些领域的专长使我们变得强大，并成为业界的羡慕对象。”

ECS的未来是光明的。借助在全球发展成功的美国商业模式的计划，ECS打算利用L&P在欧洲的强势地位，将其专利泡沫床上用品引入成熟市场。Chris透露：“当前摆在我们面前的机会非常、非常重要，我们很高兴能参与其中。”

Leggett & Platt Automotive: 在墨西哥的增长

每个人都知道房地产的三大规则：位置，位置，位置。作为复杂的汽车行业的零部件供应商，地理位置也是Leggett & Platt Automotive (LPA) 成功的关键因素。最近，在墨西哥中部的巴吉奥地区建立办事处是LPA发展成为这一全球行业的重要供应商战略的另一个重要步骤。

巴吉奥的汽车工业在过去15年里迅速成长，使得墨西哥成为全球最大的乘用车制造商之一。几乎所有世界主要的原始设备制造商都在该地区拥有生产工厂，包括通用、福特、丰田、尼桑、宝马和奥迪。因此，数百家供应商位于附近，以便更好地为原始设备制造商服务，包括Stratec和Faurecia等重要LPA客户。据LPA总裁Steve Henderson介绍，“在锡劳开设新工厂可以让我们更直接地与客户合作，更快地响应需求，大大减少交付时间和成本。”

2015年底，LPA领导团队启动了在墨西哥建立L&V5的第五家LPA工厂的计划，在此生产小型电动机和执行机构。2016年初，随着新工厂计划的实施，Hector Moreno (Leggett当时在墨西哥的共享服务主管) 前往锡劳组建管理团队。

L&V5的未来领导层使用距施工现场100米的一个小办公室来监督建设，负责协调中国的L&V工厂的生产线转移，并制定战略以抓住即将到来的更多机会。



(以下) 全新的工厂，提供安全、干净的工作场所，帮助L&V5在巴吉奥竞争激烈的人才市场吸引和留住优秀员工。

L&V5团队得到全球LPA合作伙伴的重要支持，最重要的是在中国的同行。L&V5的最初生产包括为墨西哥客户完成之前由L&V在中国完成的订单。在整个过渡期间，在安全、质量和生产方面拥有丰富经验的中国LPA合作伙伴与L&v5团队并肩作战，许多L&v5经理都在中国接受现场培训。到2018年1月，前两条生产线已就位并在L&V5开始生产。到2018年底，又有两条生产线投入运营，工厂雇佣了近200人。

为L&V5配备熟练的工人得到了国家资助的一项计划的帮助，该计划在当地技术中心为潜在员工进行为期五周的培训计划。在工人完成了该培训后，政府会在他们完成L&V5的五周在职培训后补偿他们的工资。据Hector介绍：“在一个像巴吉奥一样快速发展的地区，这些类型的计划至关重要，可靠、熟练的工人是我们成功的关键。”

开工仪式

2018年10月，L&V5举行了开幕式，表彰人们为Leggett在墨西哥的首个绿地业务——新分公司所付出的努力。LPA的高管们在现场庆祝这一时刻，祝贺当地领导执行该计划，并认可全体员工为客户提供优质服务所做的不懈努力。



一线领导: Supervisor Essentials 培训

在Leggett & Platt, 我们关心学习。这就是我们如何适应、成长并不断地重塑自己以取得成功。我们致力于培养各级员工的学习文化, 我们的核心业务是准备好学习的数百名一线主管。

Supervisor Essentials是一个新的培训计划, 专门针对生产工厂的一线主管。“一线主管对L&P的文化有着巨大的影响,” 学习与发展项目经理Stephanie Elliott表示。“我们帮助他们配备成为出色领导所需的技能非常关键。”

成功的试点项目

多年来, 我们的业务部门一直强烈要求对一线主管进行培训。一线主管在他们的工作日要处理多种需求。虽然他们面临运营的最后期限和紧迫性, 但他们也经常领导一个团队——这需要完全不同的技能。

针对这一要求, 企业学习与发展团队与分支机构经理、人力资源经理和企业风险团队共同举办了一系列“智囊团”, 为试点项目提供创意。这些头脑风暴会议非常重要, 可以突出一线主管的一些第一手经验和学习需求。

试点计划于去年秋天启动, 共有65名参与者在密苏里州迦太基的Flex-O-lators、德克萨斯州埃尼斯泉和德克萨斯州沃思堡完成了一项试点。反馈非常积极, 参与者发现培训非常相关且有影响力。一位参与者分享道: “我学会了在与团队合作时如何看待问题的两面, 以及如何在决策中保持公平。”



现场培训采用了独特的协作学习方法。图为3月在北卡罗来纳州温斯顿塞勒姆参加培训的参加者, 他们正在展示如何进行有效的沟通。

扩大培训范围

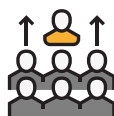
今年, 我们的业务部门将可以更加广泛地接受试点项目的同一培训, 目前正在进行一些现场培训。培训期间, 参加者将探讨有效沟通、领导、安全、处理困难的互动和冲突以及在工作场所的尊重等主题。

该课程采用了在线学习和讲师指导培训的混合学习方法。这意味着, 参加者将以自己的节奏完成一系列在线模块, 然后还将参加现场培训课程以进一步学习这些资料。

“我们的目标是, 让主管将这些资料应用到他们的日常工作环境,” L&D项目经理Rob Sotlar解释说。“为帮助长期回忆这些信息, 我们将在现场会议后的一年内每月向参与者提供培训后期资料。”

区域位置

我们的目标是, 基于领导力培训所有一线主管, 今年的启动是实现这一目标的良好开端。2019年, 我们将在八个区域位置提供Supervisor Essentials:



- 北卡罗来纳州温斯顿塞勒姆的Hanes
- 密西西比州图珀洛的Super Sagless Hardware
- 伊利诺伊州芝加哥的Aurora
- 密苏里州迦太基的公司总部
- 密歇根州大急流城的Davidson Plyforms
- 肯塔基州乔治敦的Georgetown
- 加利福尼亚州安大略省的Ontario Rebond
- 德克萨斯州恩尼斯的Ennis Spring

到2019年底, 在试点地点和区域位置之间将有超过350名监管人员接受培训。虽然今年推出的Supervisor Essentials在美国可用, 但预计未来将推出全球计划。同样, 尽管当前提供英语培训, 但很快将增加以西班牙语开始的其他语言。

首席执行官Karl Glassman解释说: “归根结底, Supervisor Essentials是对我们不知疲倦的一线主管职业生涯的长期投资。通过参加培训, 他们将获得关键知识, 提高多样化技能, 最终为Leggett & Platt的未来创造更坚实的基础。”