

InVision

洞察内情
展望未来



因应与重振



“一场风暴的另一端则是那种来自穿越风暴的力量。”

—— 格里高利 S.威廉斯 (Gregory S. Williams)

InVision 职员: 梅根·恩乔罗格 (Meaghan Njoroge), 安迪·奥西耶克 (Andi Osiek), 玛利亚·欧文 (Mariah Irvin) 和克里斯·奥克曼 (Chris Auckerman)

我们欢迎您为今后的期刊提出反馈意见和创意: InVision@leggett.com

新冠肺炎大流行的冲击一直是灾难性的。其生命的丧失、疾病、停工以及对世界经济的影响着实令人震惊。使用“前所未有”这个词来加以形容, 都显得苍白无力了。

在2020年, 我被要求帮助领导公司的新冠肺炎因应工作。为了应对这一病毒大流行, 我们虽然大步迈出, 却也举足艰难。我发现自己有时会感到不知所措、焦虑、沮丧、甚至会不时地感到害怕, 不知道未来会为我们的员工……和公司的健康与福祉展现何等模样。

我们还必须因应错综复杂的业务挑战。需求的急速下降要求我们的领导者心怀关爱和同理心, 做出艰难的决定。在封城开始缓解之后, 我们很幸运地看到了需求的强劲回升。但这也同时带来了挑战, 包括劳动力短缺, 供应链问题以及可用原材料和组件的缺乏。

障碍复障碍, 尝试再尝试。

然而, 我们的人一次又一次地因应着 —— 凭借着团队合作、足智多谋、和顽强毅力。

我们从未像现在这样相互协作、相互沟通和相互支持着。为了公司作为一个整体 —— “一个团队”的利益, 人们向公司不同部门的其他人伸出手去, 去一同分享信息和解决问题!

我们设计出极为有效的安全规范守则。在本期中, 您将了解到有关 如何建立“业务部门变更联盟”和“分支机构大流行应对团队”, 籍以教育和培训员工并获得他们的反馈。我们吸取了宝贵的经验教训, 在全公司范围内进行了分享, 并已着手帮助我们的员工找到接种新冠肺炎疫苗的途径。

在整个疫情大流行中, 员工们的健康和高于一切, 自始至终都是我们的首要任务和指导方针。我们的领导们在这个方面, 义无反顾, 毫不动摇。为此, 我表示由衷的感谢。我们知道此事尚未结束。一定还会有更多挑战袭来。但是我知道: 我们将共同征服这些挑战, 并从这场疫情大流行中脱颖而出, 成为一家更强大的公司, 并为未来的成功扎实定位。

在这个困难时期。我为我们是如何因应和相互支持的, 感到无比自豪。那些曾是充满焦虑不安的地方, 而今, 我在你们每一个人的身上, 找到了慰藉和灵感。为此, 特表感谢!

敬祝

安全康祺!

本·伯恩斯 (Ben Burns)
副总裁—业务支持服务部



新冠肺炎大流行教会了我们什么

来自世界各地的观点

泰森·哈盖尔 (Tyson Hagale)，商业副总裁
床上用品；美国密苏里州

疫情大流行刚开始时，人际交往戛然而止，令人难以承受，但出于安全考虑，那是必要的。公司上下，以种种新的方式展开协作——而协作不只限于业务部门的各范畴之间、各地域、或公司各职能部门之间。当意识到整个公司可以如此迅速地来到一起，以一种令人振奋的新方式强化起L&P企业文化，我敢肯定：随着我们步入未来，我们将继续增加交流和信息共享，这对公司来说将是一件大好事。



乔·威特卡夫 (Joe Metcalf)，环境健康安全部 (EHS) 总监
家庭床上用品；美国密苏里州

疫情大流行对我们所有人都具有挑战性，但是我认识到：L&P公司是一家非常强大的公司。我们有那么多人才，而在去年一年里，我有机会在全公司范围学到专业知识。虽然这个工作还没有结束，但我们能够作出许多成就——这是因为我们将个人才华投入到一种集体努力之中。我们会搞定的，会挺过去的；我们只需要相互依靠，获得帮助，前脚迈出，后脚跟跟上。您对周身的团队充满信心 and 信任之时，抗压韧性便会不请自来。



蜜丝缇·兰博特 (Misti Lambert)，质量、环境与安全经理
“欧米茄运动” (Omega Motion)，美国密西西比州

新冠肺炎几乎影响了我们彼此生活和互动的方方面面。礼恩派公司政策对于防止我们设施内部的感染传播至关重要，而这些政策确实行之有效，使我们的同事保持安全，度过这令人不安的时期。我所学到的最大课就是：没有什么事情是理所当然的。我们曾经熟知的日常生活几乎在一夜之间停止了。我还学到：即使我们置身于不确定的时期，如果我们协作共进，没有什么办不到的。我相信：隧道尽头是光明，这就是我怎么会永葆绝地反弹的韧性。



萨曼莎·豪威尔 (Samantha Howell)，人力资源副总裁
海英思公司 (Hanes Companies)；美国北卡罗莱纳州

海英思的人力资源团队在接触追踪方面一直领先，并且一直以谦卑之心与那些可能因接触而感到害怕或那些患有新冠肺炎的员工进行交谈。我相信：每一天都是一份礼物，而我们则需要最好地享用这份礼物。我们都在疫情大流行期间面临挑战，我们都与生命拼搏，但是太阳总会升起，我们总有机会以非常简单的方式贯穿我们的日子，来积极地影响他人。我为我们的人力资源团队打出一个旗号，来帮助引导我们度过这场疫情：办事要有不屈不挠的果敢和善良慷慨的优雅。



萨姆·史密斯 (Sam Smith) 一家用家具总裁
美国北卡罗莱纳州

疫情大流行之前，我差旅很多，因为我觉得自己不得不在“那里”——无论“那里”是哪。我在中国、密西西比州以及其他地区，和我们的团队度过了许许多多的时光。无法身体力行地与我的团队和客户接近，一直都令人困扰，但我的团队都很专注，并干得很出色。无论我们是在一起还是分开，我们都同在一个团队，经历着相似的事情，依然朝着同一方向前行。就个人而言，大流行迫使我重新平衡了自己的生活。我能够关注到我的家庭，在那里全身心地为他们付出。这种重新平衡已是一种真正的福报。



西门·杜特森 (Simon Dootson)，总经理
大卫·哈特航空管道 (David Hart Aerospace Pipes)；
英格兰威尔特郡

最大的挑战就是英国在2020年3月宣布首次全国封城那个时候。街道和道路简直是空无人迹！由于我们一直保持我们设施的正常营运，因此在组织的各个层次共享信息至关重要。为了最大程度地减少混乱并帮助教育我们的员工，我们保持了交流的主题性，简短性，频繁性和一致性，这对我们帮助真的很大。我认为这次疫情大流行使我对生活中较小的事情有所感恩。这也有助于我重新认识生命，并为自己活得如此幸运，实实在在地感到幸福。



托马兹·鲍穆伽特 (Tomasz Baumgart)，总经理
波兰三合一 (Trio Line Polska)；
波兰普乐维斯卡区 (Plewiska, Poland)

新冠肺炎大流行中最具挑战性的部分是：试图在一个非常不确定的——能够瞬息变化的环境中，进行管理和做出决策。保持抗压韧性的关键一直是：要与我们的团队频繁沟通并解决“真实时间”里的问题。即使在市场和商业环境的巨大压力下，我们的人也都是像一个凝聚一体的团队进行运作。这在我们的组织内部建立起更多的信任。大流行给我的教训之一便是：我们应该将每一个问题和毛病都视为一个潜在机会。以学为本，始终不失为我们的选择。



卢大卫 (David Lu)，全球运营副总裁
礼恩派汽车 (LP Automotive)；中国上海

作为人类，无法亲自相见会面，此乃为第一次。我们的团队不得不进行远程工作，在全球范围内管理生机勃勃的业务。这种新的工作方式一直是我们最大的挑战之一。但是我认为：如果我们共同努力，就没有办不到的。这一切都跟领导力、沟通和团队协作有关。事实上，这不是问题本身的事儿；这是一个团队如何因对问题的事儿。尽管因为新冠肺炎太多的事情发生了变化，但几个基本的东西依然存在：关心你的人、倾听、并保持积极态度和自信。



巴拉参德尔·萨巴帕西 (Balachandar Sabapathy)，分公司经理
印度汽车；印度泰米尔纳德邦金奈 (Chennai, Tamil Nadu, India)

2020年3月，接到政府临时通知，印度全国封城。那真是痛苦而突然。一个月半内，所有一切都被掀了个底朝天！因此，我们面临着极其艰巨的业务挑战。与员工进行频繁交流，起着至关重要的作用，让他们了解我们努力的最新动态并确保他们的安全。在整个疫情大流行中，我习得：生活中唯一常态就是变化。没有什么永恒，所以我们应该把眼光放在关键的事情上。我们员工的安全至关重要。与家人在一起的时光至关重要。大流行提醒人们：这些价值观念是宝贵的，不应被其他优先事项所取代。



索尼娅·史密斯 (Sonia Smith)，总裁—汽车
欧洲

由于可视度和需要克服的许多复杂动态因素和影响，因此带领企业度过疫情大流行尤其挑战，然而我仍为我们通过决心、独创、和无尽的执著所取得的成就感到震撼。最终的挑战则是让我们的人员安全，免受我们看不见的疾病的侵袭。我们的新冠肺炎规范守则，在阻止其在办公室和分支机构全面传播方面，继续发挥着不可思议的作用，L&P为保护我们的人员而在全球范围内所创建和推行措施，令我为之骄傲不已。我保持抗压韧性的方法之一是：专注于我可以控制或影响的事物。在当今的环境中，与“正常”业务条件相比，我们有了更多的挫折。相互同情关爱，快速康复，庆祝胜利，学习课程，并向前推进，都是非常重要的。直到您需要坚强的那一刻，您才会意识到自己的力量有多么强大。



古斯塔夫·赖马思 (Gustavo Lemos)，南美总裁
L&P 巴西分公司 (L&P de Brasil)；巴西伊塔蒂巴 (Itatiba)

新冠肺炎疫情出现时，就像航行驶入了浓雾。我们看不见接下来什么到来。

我们的领导们出色地向全体员工展示了信心，做出了及时且常常是艰难的决定。沟通成为关键，我们的团队采纳了。通过虚拟平台和生产场地张贴告示，我们不断地为员工们更新信息，这有助于我们建立信任和信心，朝着前进的方向迈进。令人难以置信的是：2020年为L&P巴西分公司带来了有史以来最佳业绩。我与整个巴西团队分享着这一成功，我无比自豪。我为他们保持敬业和极度高效感到骄傲。



L&P 公司上下合作与沟通

携手抱团抗击新冠肺炎

在Leggett & Platt，我们的员工勤奋、富有韧性，并共享着协作精神。在新冠肺炎大流行开始之际，我们的领导们知道：在从这场新兴危机脱颖而出的过程中，我们的人员将会扮演举足轻重的角色。

专业及家具、地板、和纺织产品部执行副总裁兼总裁史蒂夫·韩德森 (Steve Henderson) 表示：“看到我们的员工如此迅捷而熟练地应对着我们市场、公司以及他们日常生活中以前曾是不可想象的变化，真是感到自愧不如。我们穿越整个世界的千变万化的挑战，一路走来，他们寻得了种种创新方式，建立新的流程和沟通渠道。”

危机因应网络

2020年初，L & P组建了跨职能的“危机因应团队”（CRT），以制定应对新冠肺炎的政策和规范守则。在整个大流行中，“危机因应团队”根据疾病预防控制中心（CDC）和世界卫生组织（WHO）的建议做出了许多重要决定。总裁兼首席运营官米奇·多洛夫 (Mitch Dolloff) 说：“由于我们的员工始终处于我们脑海的最前沿，因此，我们的决策始终以确保员工安全的核心原则为指南。”

各个业务部门内部的“领导指导联盟”和全公司的“疫情因应团队”共同协作，有效地实施了安全规范守则并就种种变化对员工进行教育。他们还修改了设施布局，以满足保持社交距离的规定要求，致力于加强卫生处理和消毒措施，摆放了更多的标示牌和信息材料，并进行了大量的员工培训。

这一多层次网络在快速一致地分享信息方面一直是个关键。“在疫情大流行之前，我们已经在谈论：在我们的业务中，要让透明度和沟通变得更加突出，”汽车“指导联盟”成员布兰顿·林 (Brandon Lin) 说道。“本来在整个2020年里，这个目标是很容易被忽视的。相反，领导层却利用危机作为机会，培养起整个公司上下内部沟通的增长。”



合力更强大

尽管因新冠肺炎我们面临许多挑战，但我们还是以一家更强大的公司而结束了2020年。这要直接归功于我们员工超乎寻常的努力。全公司职能和业务部门的团队都来到一起，共同开发高效管理疫情大流行的规范守则，致力于在服务客户的同时保持彼此的安全和健康，并重新设计了我们的工作方式，同时保持甚至提高了生产率。

“我认为，L & P的企业文化已经变得更加坚实。”在“床上用品指导联盟”工作的林·维尔纳 (Lynn Werner) 分享道。“通过我们所吸取的种种教训，我们的公司将变得更加透明，更加敏捷，并且更有能力集中应对不断变化的市场和世界形势。”

“已经有了太多的积极变化。”布兰登赞同道。“我们实施了明确的新冠肺炎政策，来保持自身的安全；在不确定时候，我们保持灵活弹性；我们经常进行早期沟通，并为我们的员工提供了良好的信息。这使我们能够在L & P的多元化团队中运作，因为我们可以相互学习和彼此借力。”

我们希望彼此借力，取对方之强项，打造美好未来。按米奇 (Mitch) 的说法：“成为L & P团队的一员，我感到无比自豪。凭借那不断地来自我们员工的聪明才智和坚守担当，我们会占据良好位置，以应对2021年及未来的几年。”

快速因应新冠疫情

“西方气动导管” (Western Pneumatic Tube) 的安全措施

就在一年多以前，“西方气动导管”的一个典型的工作日，可能还是这番模样：员工们在装配线上协同作业，在休息室里聊天，坐在会议室开会。然而，随着新冠肺炎大流行的开始，这些典型的活动很快发生了根本性的变化，因为“西方气动导管”成为Leggett & Platt最早挽起袖子来因应新出现的危机的分支机构之一。

紧急状态

“西方启动导管”是一家位于华盛顿州柯克兰 (Kirkland, Washington) 的航空航天业优质焊接管的制造商。柯克兰是2020年2月美国首个爆发新冠肺炎病例的城市。在华盛顿州宣布进入紧急状态后，“西方启动导管”的管理团队迅速组建了“疫情因应团队”，以便能够在其设施内实施安全规范守则。

人力资源经理约翰·怀特 (John White) 表示：“在我们的工厂里，要把所有新规范守则落到实处，并不是个奇迹；下了很多功夫。幸好，我们有一支出色的团队，他们齐心协力，行动迅速，如此，我们得以继续开展业务。”

随着社区疫情恶化，这个团队努力工作，根据迅速变化的环境，不断加强。他们引进了诸如增加洗手和消毒、佩戴口罩以及厂房重新布置等措施，籍以确保员工们在上班和工间休息时，相互保持安全距离。

新常态

刚开始，学习如何管理新规范守则似乎很艰巨。“没有人会相信我们周围正在发生的事情，”运营总监马克·格雷柏 (Mark Graeber) 回忆道。“但，随着新冠肺炎的威胁变得越来越严重，我们的员工理解了变化调整背后的必要性，并真切地共同努力，让“西方启动导管”成为一个安全的工作场所。”马克为员工们是如何认真地消毒公共区域，每天多次擦净触碰点以及遵守保持社交距离的规范守则而感到骄傲。

因应新冠疫情当然一直都是靠团队努力的。史丹·维佛 (Stan Weaver) 是“西方启动导管”的采购经理，他还是当地“疫情因应团队”的成员。他说：“自疫情大流行开始以来，我们的快速反应归功于许多人的协作。例如：从总公司采购部的供给中，我们获得了个人防护装备和其他重要资源。洗手液，静电喷雾器，口罩和手套等物品，它们都成了帮助我们的员工们保持并感到安全的关键。”

团队的使命是将已经建立的牢固基础持续下去——其中包括优先考虑员工的安全、沟通和反馈。马克总结道：“尽管去年在许多方面都充满了挑战，但我相信：在管理层与员工之间，我们正发展起一种更加信任的关系。我相信：由于在整个疫情中的共同努力，我们作为一个团队，现在要比以往任何时候，配合得更紧密。”



马克·格雷柏 (中) 与“疫情因应团队”的成员肖恩·塞夫顿 (Sean Sefton) 和卢克·奥克兰 (Luke Auckland) 一起讨论规范守则和程序。

以我们人员的健康与安全为优先 将个人防护设备发放到所需之处

在过去的一年中，我们的分支机构一直致力于确保员工们在整个新冠肺炎大流行中的安全——从佩戴口罩，保持良好卫生习惯等个人努力，到改善我们设施的清洁和消毒标准。这些规范守则中，绝大多数都需要额外的备品和个人防护装备。尽管全球短缺，L&P的总公司采购部仍然能够运用广泛的采购专业技术，来采购和分发这些必需品。

传统上讲，该团队一直是负责运营原材料的战略性采购。他们进行进料成本跟踪、洽谈合同、并为我们的业务部门提供材料成本预测。“我们的主要职责是保证供应，如此某个分支机构永远不会因为原材料缺乏而关闭，”采购部副总裁戴夫·丘奇（Dave Church）说。“但是当我们的领导们开始在我们的分支机构内部实施非常重要的卫生规范守则时，我们调整了我们的使命，也支持了他们所需要的所有个人防护装备。”

2020年1月，总公司采购部开始为地方层面的分支机构采购口罩和其他个人防护装备。但是，当短缺成为一个问题而成本开始上涨时，该团队便进行了集中订购，以确保持续有货可供，同时保持成本具有竞争力。他们还开发了一个在线订购系统，使那个处理过程自动化。

通用口罩、消毒剂、酒精湿巾、手套、面罩、洗手液和无接触式温度计的大宗订单已被交付至密苏里州迦太基，由那里的团队填写每笔订单，并将其直接运送至各设施机构。当他们在清关方面遇到挑战时，该团队还帮助在位于克罗地亚的普雷洛格（Prelog, Croatia）我们的LPT设施建立了第二个配送站点。该配送中心完成了L&P在欧洲地区的供应订单。



L&P于2020年9月下旬开始为我们的员工们生产通用型口罩。这条内部供应链有助于降低成本，同时还确保了优质个人防护装备的充足供应。位于密苏里州迦太基的“搬运工机器产品”（Porter-Machine Products）（0079分公司）的员工们一直在努力满足L&P公司所有北美设施的生产需求，并将于今年晚些时候开始向欧洲供应口罩。

“在过去的一年中，我们已经学会了对我们的流程作出真正流线型简化处理。”资深采购运营专家凡妮莎·吉尔（Vanessa Gile）说。“该团队一路上遇到了一些具有挑战性的障碍，但是我们已经获得了有关国际运输和产品规定的大量知识。这是一次很棒的学习经历。”



自2020年1月以来，我们已向我们的机构设施运送了近1,600,000只口罩！

自疫情大流行开始以来，令人难以置信的是：已有1,500 以上的个人防护装备被发运至全球L&P公司设施。整个团队为他们所做的工作引以为豪——这些货物帮助确保了我们的设施一直开业。它们也意味着：L&P在充满挑战的时期是如何随时准备着把员工们的健康和安全当作其头等大事来完成的。

戴夫说：“我很自豪地说：我们从来都不会告诉分支机构，说我们无能为力。即使在解决短缺问题时，我们也会在分支机构内部找到满足个人防护装备需求的替代方案。我们的员工们正在做重要的工作，我们感到荣幸能帮助他们保持安全。”



加里·斯普鲁斯（Gary Spruce）快速利用背包喷雾器来消毒迦太基春季班次之间的共享空间。这种类型的个人防护装备，利用静电技术提供更好的卫生效果，同时还比人工清洁减少了劳力。喷雾器已经在全球几乎所有L&P设施中部署，并成为我们保护员工们健康和安全的宝贵工具。