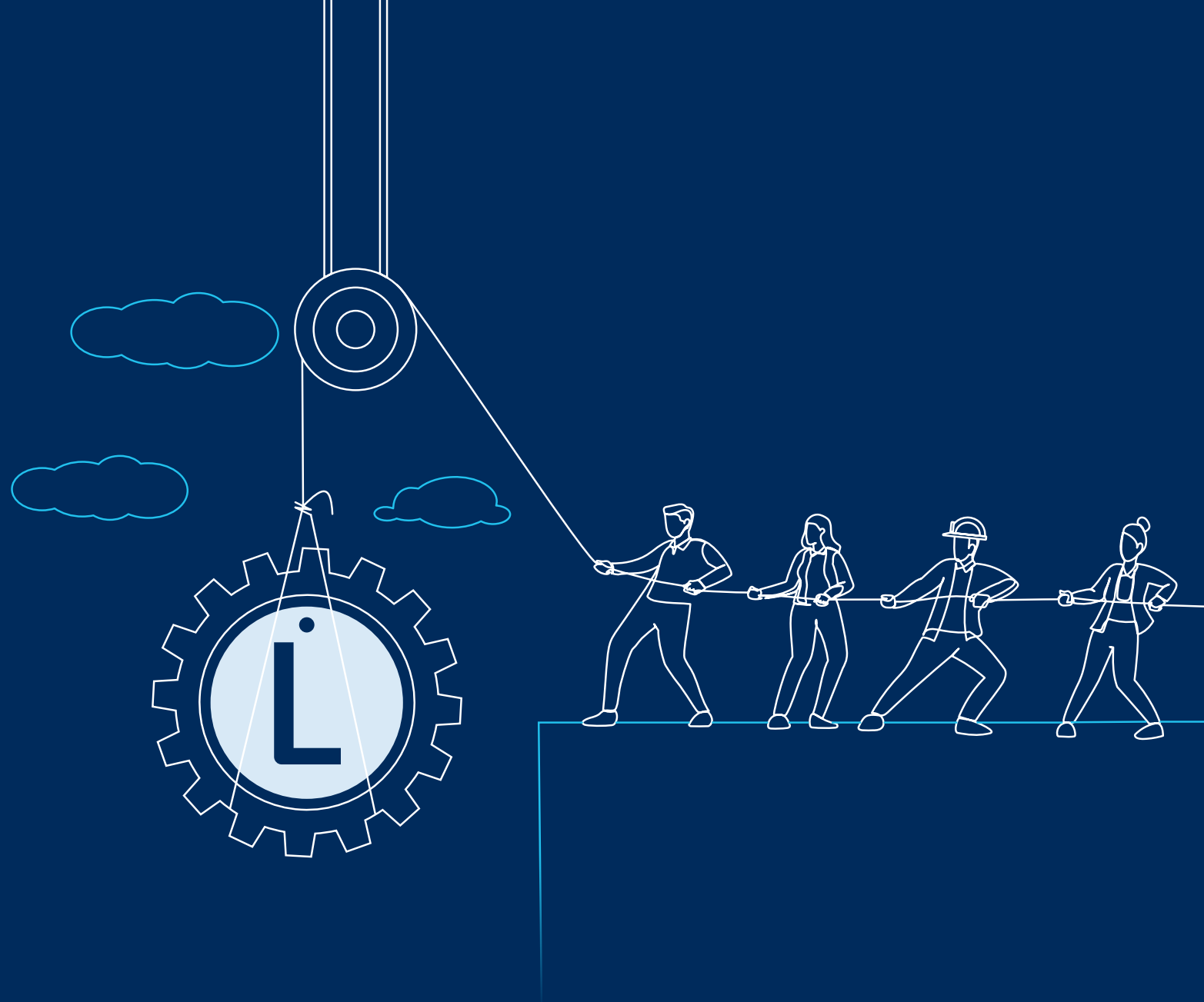


InVision

洞察内情
展望未来



坚韧而果断



齐心协力，共创未来成功

韧性：回顾至瞻前

就在三年多以前，疫情大流行开始在全球蔓延，其速度之迅猛，难以抗拒。我们在工作和个人生活的几乎各个方面，都遭遇着未知的挑战。似乎是我们可能会永远追赶不上，或者我们只会在耗尽能量尝试着。在Leggett & Platt公司，你们所展现出的决心与敏捷，在种种层面上是我们前所未见的。你们工作杰出，进行着跨业务、跨地区、跨时区、跨职能、跨语言和跨文化的通力合作。我们见证了你们非凡的创造力，你们将人放在首位和保证他人安全的心愿，以及你们以不断变革的观念进行管理的能力。

今天，我们正在超越这场疫情，却发现未来并不像我们所希望的那样清晰明朗。我们在一个宏观经济挑战、动态地缘政治状况和经济不确定性的环境中运营着。然而，我们在一起已经习得：未知向我们提供着机会。我们已经学会了如何保持韧性。

请定神想一想：韧性使我们能够做到些什么。通过我们的首次员工参与度调查，你们就我们如何能在我们的决策过程中包含更多的声音，提出了很好的想法，而我们计划在2024进行一次全球调查。我们推出了首个专注于女性的“员工资源小组”，并向任何有兴趣加入的人开放。随着我们增加资源并继续为整个公司的未来改进建立数据基线，我们的环境、社会和治理工作日趋成熟。我们的人力资源和IT（信息技术）职能正在围绕关键职能能力进行重新构想，并继续与我们的业务团队合作，以确保与业务目标保持一致。我们的业务部门已经专注于对其战略的变化影响，并在未来的因应和蓬勃发展方面进行了关键修改。见证这一切，真是令人难以置信，也令人欢欣鼓舞。

前不久，我能够与几个分支机构的员工们一起，参加了意义丰富的圆桌讨论。我们开始关注安全主题，但讨论过度到员工们感到在分支机构哪些是行之有效的和哪些可以做得更好的方面。那些对话是真实而踊跃的。他们帮助我们身为领导更好地弄懂我们能够如何帮助实现改进。当我和我的团队在旅行结束时反思时，我们员工们的关怀和坦率给我们留下了深刻的印象。非常清楚的是：在组织的各个层面，我们都不约而同地共享着一个打造Leggett & Platt公司未来成功的渴望。

感谢您在所做的每一件事上所持有的**坚韧与果断**。

此致我最良好的祝愿，

史蒂夫·亨德森 (Steve Henderson)
执行副总裁兼专业产品和家具、地板和纺织产品总裁



管理L&P公司的变革： 认识组织变革管理团队

“变化是唯一的常数”是古希腊哲学家赫拉克利特 (Heraclitus) 曾经写下的至理名言。许多人可能会同意：我们在工作中经历着许许多多的变化。技术在进步，文化和社会气候在演变，市场也在经常不断波动。

变化会是具有挑战性的，时间、成本、规模和幅度等许多因素决定了某种变化的结果是否会成功。我们的“内部组织变革管理” (Organizational Change Management, OCM) 团队帮助我们在变革管理的道路上进行导航。随着整个L&P公司开展如此众多的活动，比以往任何时候都更重要的是：我们以开放的心态接受变革，籍以保持竞争力并为我们员工们提供最佳体验。

变革的许多方面

变革管理是一个结构化过程，用于在一个组织实施重大变革之际提供指导与支持。管理变革有多个方面：技术方面，通常以技术和软件解决方案为特征；流程方面，定义新的或更新的业务流程和程序；在人员方面，专注于装备领导和团队通过变革取得成功。



林·维尔纳
Lynn Werner

“卓越变革”经理林·维尔纳 (Lynn Werner) 参与了整个公司的战略计划。她强调出L&P公司变革中人员方面的重要性：“当变革涉及到人的时候，大多数情况下，这些人必须经常改变他们的行为才能使变革奏效。我们的OCM团队研究了人们将会受到变化影响的不同方式并对此做出回应。我们不仅希望变革能够成功实施，而且我们还希望确保参与人员充分了解情况并做好准备。”

变革愿景

L&P公司的变革愿景始于大约四年以前。当时我们发现了需要改进主要存在于我们的汽车和寝具业务中的流程和技术。那也是变革管理作为一项职能起源于L&P公司的时候。从那时起，我们发现了可以从变革管理支持中受益的更多领域，例如：更新“人力资源”和“信息技术”的工具和流程，以及打造我们工作场所的文化。



德緬·瓦勒
Demian Waller

“我们的团队帮助使变革的愿景成为现实，”变革管理专家德緬·瓦勒 (Demian Waller) 说道。“制定战略并帮助领导们更好地懂得种种变革的冲击对自己员工们的影响，是我们工作的核心。我们希望每个人都能成功，我们希望变革能产生一种正面的影响。”

付诸实践

一旦领导们分享了某个变革的愿景，他们就须与OCM团队一起制定战略。该团队则通过对规模、范围和复杂性及其对L&P公司的风险或价值的评估，来决定对一个项目所提供的参与程度。根据这种平衡，他们决定这项工作是否需要全面、动手参与、定期指导或间歇性咨询。

“卓越变革”经理罗瑞·派拉 (Lori Pylar) 说：“当我们与项目负责人合作时，我们的工作就是提出诸如以下的问题：人们是否了解该变革？他们是否有做这事的意愿、培训和能力？他们甚至在不便的情况下还会这样做吗？领导们是否做好了提供指导和反馈的充分准备？如果答案是否定的或者我们不确定，那么管理这种变革的工作就必须先做好。”

OCM团队参与了整个L&P公司的多个战略项目：

- L&P公司的价值观
- 包容、多元与公平 (ID&E) 努力和以人为本
- 环境、健康和活动
- 人力资本管理系统
- 寝具 —— 企业资源规划 (Enterprise Resource Planning, ERP)
- AX2012 — Microsoft D365 升级
- 汽车业务流程转型 (Business Process Transformation, BPT)

Leggett & Platt®

变革管理在行动

Lori Pylar领导Leggett & Platt公司汽车系列“业务流程转型” (Business Process Transformation, BPT) 计划的变革管理。她利用OCM团队的七个变革要素，通过一个结构化流程来帮助指导该计划。

例如，在“业务流程转型”之初，重点放在改进与领导们、项目利益相关者和最终用户间的沟通策略——何时沟通、如何沟通以及与谁。接下来，重点是制定培训攻略，其中包括更全面的可持续学习材料包——电子学习模块和用户指南。



罗瑞·派拉
Lori Pylar

至此，重点就成了领导力。“我的目标是帮助领导们了解和解决团队内部的变革冲击，”Lori说。“这很关键，如此，他们才能有效地领导他们的团队从以前以分支机构为中心的工作方式过渡到新系统和全球流程保持一致。”

对于每个项目，都有机会精化其方法。“对于Leggett & Platt公司汽车系列，变革的核心在于适应和改进，”Lori补充道。“这就是我们在汽车BPT中不断努力的方向。”

创建一个强劲的变革管理策略，始于对七个关键要素的理解：

01

变革愿景
确立成功会是何等模样



02

赞助
提供明确的执行和现场管理



03

减缓阻力
在障碍成为障碍之前，把它们识别出来并加以解决



04

领导力
设定明确的期望并向结果推进



05

沟通
清楚地表达谁必须做什么以及何时、何地为什么要做



06

培训
为当前和未来的员工制定和提供培训策略和材料



07

加强
监控并在行之有效和无效时提供反馈



未来状态

迈向未来，OCM团队的目标是提高整个L&P公司的变革能力，从而导致更大的采用率。他们正在拿出最佳实践和开发工具，以帮助项目负责人及其团队成功地驾驭变革。

研究表明，当变革得以妥善管理时，受影响的员工会有更强的自决感、个人成功感和掌控感——当变革背后的人成功时，整个组织也会成功。

L&P公司寝具：

为了一个可持续发展的未来而创新产品

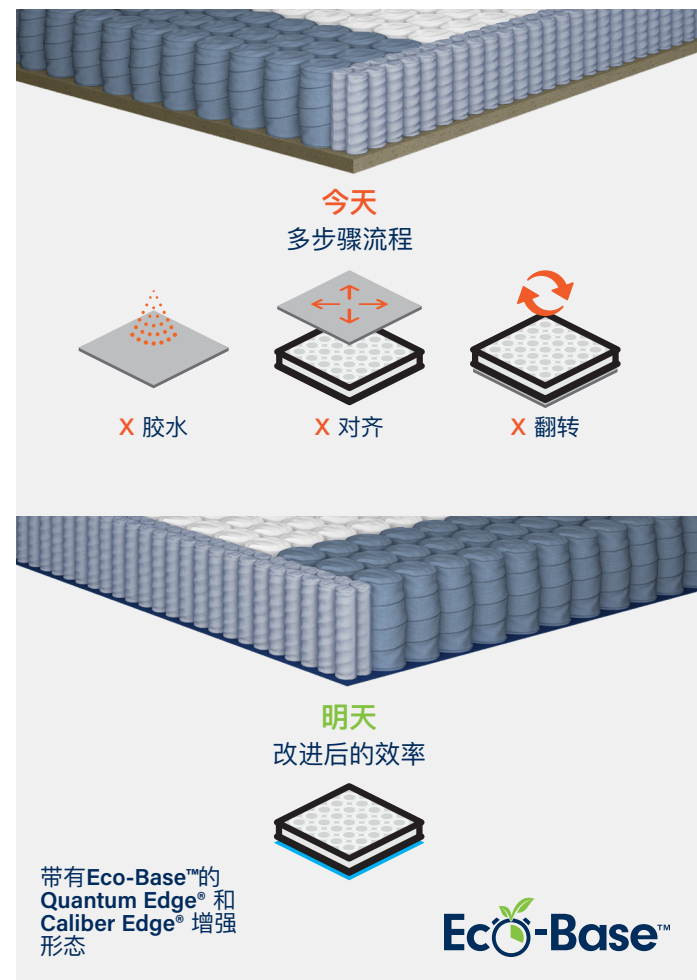
140年来，Leggett & Platt公司一直致力于改善睡眠舒适度的使命。从第一个内置弹簧的设计到新产品的开发，我们不断评估消费者的需求，旨在寻找更有效和可持续的方法来改善睡眠舒适度技术。

2022年，我们的“家用寝具”团队秉承这一使命推出了两款新产品。Quantum Edge® Enhanced Profile with Eco-Base™ 和 Calibre Edge® Enhanced Profile with Eco-Base™ 以更注重睡眠舒适度的方法开发而成，两者都集成了坚固的织物疏松布，来取代基础泡沫——收益良多。

Eco-Base™ 的益处

传统上，床垫构建包括在线圈底部的一英寸聚氨酯泡沫层。这种泡沫有助于保持床垫的形状，但对消费者的整体舒适度增值甚微。除此而外，我们客户工厂的操作员还要人工手动将泡沫层粘到螺旋弹簧上。

新的 Eco-Base™ 技术是一层坚固耐用的聚酯无纺布层，在线圈制造过程中，自动施加并取代泡沫。除去聚氨酯泡沫也减少了石化产品的使用。“商用钢材组件公司” (Commercial Steel Components) 副总裁考迪·麦斯纳 (Cody Messner) 解释说：“结果是以更低的成本，建造更简单、更可持续了。”



Quantum Edge®和Calibre Edge®线圈系统均是几年前开发的产品，用线圈代替床垫的泡沫外缘到睡眠表面的边缘，现在已经先进到采用了Eco-Base™的技术。“当用再生钢代替泡沫时，”考迪继续说道。“其结果是床垫的边缘之间都形成了性能更好的睡眠表面。”这些元件到床垫制造商处，还可以直接组装，从而减少劳动力限制、减少库存并带来更多可持续效益。

齐心协力，为消费者出色工作

在像寝具这样充满活力的行业中，产品开发始于消费者。一旦产品开发团队确定了消费者的需求，他们就会与运营和销售部门合作，在彻底测试几个原型之前为这个想法创建一个商业案例。“我们密切关注并认识到消费者的需求和挑战，”床上用品产品开发副总裁杰森·捷威特 (Jason Jewett) 说道。“在那个当口，我们所依靠的是一种由顽固坚持认为总有解决方案所驱动的创新力。”

产品开发只有与跨职能团队共同努力，才有可能将新产品推向市场。例如：最近的一次产品发布汇集了“苏普尔公司” (Spühl)、“彼德森化学品公司” (Peterson Chemicals)、“名流舒适解决方案” (Elite Comfort Solutions) 和“海恩斯公司” (Hanes) 等团队。我们首先需要我们在 Spühl的合作伙伴来设计和构建全新的机器概念，”Jason解释道。“然后，制造和工程团队确定了如何将机器融合到我们的生产过程中。由于该产品使用泡沫，我们求助于 Peterson Chemicals 的专家，他们推荐使用 ECS 的正确泡沫。采购部和 Hanes 帮助我们找到了正确的织物基材。最终，位于密苏里州迦太基的“美国弹簧”(U.S. Spring) 团队确定并培训了操作员来制造产品并将其交付给我们的客户手中。这是地地道道的团队努力！”

未来的可持续解决方案

L&P公司继续开拓产品创意，同时关注着我们对环境的影响。展望未来，我们正在投资研究，以定位我们的Eco-Base™技术，使其能够采纳更广泛的有意义的可持续发展要素。

“可持续性和床垫回收是寝具行业的热门话题，”Cody解释说。“L&P公司拥有巨大的机会，可以整合我们的泡沫、机械、运动基础和弹簧技术，将我们定位成应对这些行业挑战的先导，同时为未来创造可持续的解决方案。”

在竞争激烈的市场中吸引和留住人才

过去的几年里，就业市场发生了翻天覆地的变化。开始职业生涯或改变职业的工人们通常会寻找关心员工福利的公司。在许多情况下，求职者也有兴趣寻找工作与生活平衡的机会，他们希望在社交方面与公司保持一致，并且他们希望在他们所做的工作中找到意义和目的。

我们的人才招聘 (Talent Acquisition, TA) 团队将不断发展的市场视为一个独特的机会，可以通过外部连接多元化的人才库、分享我们的包容性文化以及吸引多元化的人才加入我们的团队，围绕着将自己定位为优选雇主而设定目标。

寻找多元化人才

2022年，我们的“人才招聘”团队在美国参加了38场独特的招聘活动。在我们合作的每所大学，我们致力于针对多元化的学生俱乐部和协会进行拓展，以鼓励多元化的候选人更多地了解Leggett & Platt公司并申请开放实习和全职职位。

每一次招聘活动都是分享我们价值观的机会。“高于其它一切的是：我们聘用那些与我们的价值观相一致的人，”人才招聘高级经理劳伦·彭斯 (Lauren Burns) 解释道。“我们寻找把人放在首位、办事正堂、工作协作、并乐于学习和成长的人。”

并且不会低估网络交流吸引人才的力量。“优秀的人认识优秀的人，”专业产品人才招聘经理詹姆斯·提雷 (James Tilley) 解释说。“当有人体验到包容和积极的工作场所文化时，他们想与认识的人分享。我们想在L&P公司创造一些其他人想参与其中的东西。”

招聘采用透明方法

一旦求职者向L&P公司提出申请，他们就可以期待从招聘经理和“人才招聘”团队那里获得个性化的候选人体验，这是我们在招聘过程中从其他公司中脱颖而出的一种方式。“我们的“人才招聘”团队和招聘经理在与世界各地的求职者打交道时，确实努力做到把人放在首位，”Lauren说。“我们努力在整个过程中尽可能透明地了解候选人的申请状态，提供及时的反馈并关照到种种期望。”

我们的“人才招聘”团队为招聘经理配备了一个工具包，来帮助他们在招聘过程中保持个性化的方式。到目前为止，“人才招聘”团队已经在北美和欧洲培训了250名招聘经理，并计划在今年晚些时候在亚太地区推出该工具包。

全球项目经理麦迪逊·费林 (Madison Fehring) 认同道：“我们知道，候选人们常常会急切地等待有关其申请的更新信息。因此，即使我们需要取消候选人的资格，我们也会提供有人情味儿的接触。在这些情况下，我们会打电话给他们，让他们亲自知道，而候选人们会非常感谢那通电话。”



来自 Peterson Chemical Technology 和“人才招聘”的L&P公司团队成员在一次招聘活动中。

L&P公司的职业发展

也许最激动人心的是与候选人分享我们对成长和发展的执著。一旦应聘者成为员工，我们便希望他们能够在个人和专业上成长，追求他们的职业目标，并在自己的工作中找到成就感。

“在L&P公司的最大优势是有机会在一家集多个行业于一体的公司建立一个职业生涯，”亚太区人才招聘经理吉米夏 (Jimmy Xia) 说。“我们喜欢分享一直留在L&P公司的终身员工的故事，因为他们有机会成长、发展并在公司内部所有行业的不同职位挪动入职。”

麦迪逊 (Madison) 补充道：“我们公司很大，但却有一种精小而温馨的感觉。我们正在使L&P公司成为他人感到包容的地方。虽然我们已存在了很长时间，但这个好工作的大部分内容，我们才刚刚开始开展。”

我们的全球职业网站

我们吸引多元化人才的一种方法是通过完善开发的网站和应用程序门户。我们最近重新设计的L&P职业 (L&P Careers) 网站作为 Leggett.com 的一部分推出，并作为一种资源提供给员工和外部求职者。

我们所有的全球专业职位都首次被发布在同一个地方，求职者可以在那里提出申请。访问该网站的任何人都可以按关键字、工作职能和位置搜索空缺职位，他们可以通过我们全球团队成员的故事了解我们公司的价值观。对于未来，我们正在努力以多种语言提供所有发帖和应用程序。请访问网站 Leggett.com/careers。

聚焦“海恩斯土工”(Hanes Geo)： 环保产品和解决方案出类拔萃



Hanes公司是Leggett & Platt公司的一个部门，90多年来一直是提供机织和无纺织以及工业材料的领军企业。2004年，Hanes制定了一项战略，将土工织物材料（用于稳定土壤的渗透性织物）分销到土木建筑和零售市场，而“海恩斯土工组件”（Hanes Geo Components, HGC）正是基于这一愿景而形成的。

HGC 转换和分销土工合成材料、侵蚀和沉积物控制材料、雨水产品以及各种景观和工地用品。据HGC 总裁约翰·道戴尔（John Dowdell）称，“HGC 是为公路/重型建筑和侵蚀控制行业提供民用建筑和雨水管理用品的一位领军供应商。每当在土木建筑项目中移动泥土时，HGC 产品都会用于稳定和支持现场的景观和土壤。”

HGC 的团队在美国和加拿大拥有约450名员工和48个所在地，不断寻求成长和进一步发展其员工、产品和业务能力的机会。



约翰·道戴尔
John Dowdell

通过收购而扩展

收购是 HGC 发展战略的一部分。2022年底，HGC 迎来了“土工纤维系统”（Geosynthetic Systems）和“妮莱克斯”（Nilex）加入其团队。作为具有大量产品重叠的加拿大分销商，收购“土工纤维系统”和“妮莱克斯”大大提高了在加拿大市场的覆盖率，并进一步增强了他们在该地区的竞争力。

“土工纤维系统”总经理凯利·姆尔濡尼（Kelly Mulrooney）表示：“现在“土工纤维系统”已加入HGC，管理层和工作人员都期待扩大业务足迹，不仅在安大略省东部，而且也要在魁北克西部的民用建筑市场。获得多层次资源使 HGC 在考虑收购时成为对我们家族企业颇具魅力的收购买家，现在我们进入新时代已经六个月了，我们的团队很高兴能够实施因该收购而可能带来的所有创新变革。”

HGC 期待着与 Geosynthetic Systems 和 Nilex 建立业务，并将继续通过种种收购机会发现和推动增长。

投资于人力和资源

在幕后，HGC 的成功源于有效的沟通和营造让人们感到受尊重的工作场所文化。“在我们的整个组织中，我们通过开放的沟通渠道进行紧密协调。正因如此，我们在战略执行方面表现优异，” John说道。“我们都在寻求稳定的增长，我们通过创造一个拥抱开放交流的环境来实现这一目标——在这个环境中，人人都感到受到尊重、赞赏和重视。”

为了继续有机地发展市场，HGC 聘请了技术销售专家，他们向土木建筑设计工程师们介绍土工合成材料产品的优势。这些努力拓宽了市场并增加了 HGC 及其合作供应商的销售机会。HGC 还拥有一流的客户关系管理系统，使他们能够监控报价、管理定价、并跟踪数千个项目的投标截止日期。

John说：“HGC得到了一个有道德的勤奋工作的天才团队的支持，他们为业务的持续增长奠定了坚实的基础。”凭借敬业的团队和共同的战略愿景 HGC 将在未来几年继续执行一个由有针对性的收购和产品扩展计划所驱动的重点增长战略。

