

InVision

向里看
向前看

屡创新高
不懈攀登





致Leggett在世界各地的员工-合作伙伴，感谢你们特别出色地完成工作。

InVision 员工: Travis Almandinger, David Ballew, Kristen Beerly, Joshua DeSonier, 和 Cody Langford.
我们欢迎您为将来的版本提供您的反馈和想法，请发邮件至: InVision@leggett.com



我身为 Leggett & Platt 董事会成员已历经 40 年，对此深感自豪。在此期间，Leggett 的销售从 5800 万美元增长至 37 亿美元。2012 年公司创下新的盈利记录，随后的 2013 年年初股价也一直居于高位。

这些成绩彰显几十年辛勤努力的结晶，期间荆棘遍，挑战与艰辛并存。Leggett 前首席执行官兼主席 Harry M. Cornell Jr. 常说，“成功源自不断永不满足但有时又对一项尤其是出色完成的工作充满成就感的状态 状态项。

自 2007 年战略计划宣布以来，历时 5 年，Leggett 已发生惊人的转变。高管团队在董事会的支持下，建立了促使公司运营更为高效、更富创新和提升盈利能力的计划。

但即便拥有最好的商业计划，没有 L&P 100 多处分点满怀敬业精神的员工们的努力，销售无法实现，产品无法生产，订单出货也无法完成。我们在世界各地的员工伙伴们携手努力克服了严重经济衰退的影响，不仅为求生存，更为求发展。

我们谨代表 Leggett 董事会和成千上万的股东，感谢你们的超卓奉献。

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Fisher'.

Richard T. Fisher
董事会主席

团队一 分子：

对话 L&P 世界各地员工伙伴

人力资源部高级副总裁 John Moore 解释说，“在评估潜在雇佣对象或考虑一宗提拔时，我们总是寻求与职位描述相匹配的技能和经验。”“但是一一次又一次，我们在公司重要贡献者身上发现，他们所具有的无形资产——创造力、决心、可靠及许多其它品质，是他们脱颖而出的原因。”

一个公司的员工各司其职，可以使这个公司正常运转。但只有当我们潜心解决问题，作为一个团队运作，并且自豪于我们的工作，Leggett 才能繁荣昌盛。

创新者

Bobbi Cummins – 美国田纳西州 Parthenon 生产控制和内部销售经理

在大学期间，Bobbi 从未想过涉足制造业，但在担任流程改进工程师之后，她从未后悔。在 Bobbi 的记忆里，“这是精彩而让人着迷的经历！”

她以令人钦佩的决心坚持奋战，如今在 Leggett 的一个钢管制造部 Parthenon Steelworks 负责库存和客户需求平衡工作。“Bobbi 在一般的工作周时间之外还额外投入很多，” Mark Janosik 的主管提到。

今年二月，Bobbi 的敬业为其获得了 The Manufacturing Institute (制造研究院) 颁发的“制造 STEP 女性奖”。该奖项由同事提名产生，由此可看出 Bobbi 在制造业的成就受到了同事们的由衷敬佩。“Parthenon 拥有一群卓越的员工，” Bobbi 谦虚地评论，“是他们的能量不断激励着我！”



斗士

Brenda Gonzalez – 墨西哥 L&P Machine Products Monterrey 行政经理

时至 2006 年，Brenda 供职于 Leggett 已逾 1 年，但就在那个时候，在她去姐姐家度假的途中遭遇了危及生命的严重车祸。她的头骨和大脑之间形成了血栓，不得不入院数周。

“我在墨西哥公司的朋友和同事在此期间常来看我，对我嘘寒问暖，” Brenda 回忆道。在她还处于康复阶段时，她获悉所在分厂已经关闭。被体伤和不安困扰的她，开始做最坏的打算。

然而，鉴于她的坚韧和经验，Leggett 为其在墨西哥蒙特雷的另一家分厂提供了一份工作。在受伤恢复三个月之后，她加入蒙特雷团队担任行政经理，一直工作到现在。“如今我在 Leggett 已经工作 8 年了，” Brenda 说。“我有很多故事要讲，但这个是我最为难忘的。”



万事通

Tom Adams – 美国伊利诺斯州
Batavia 生产主管

在一个大型制造工厂雇佣的员工中，有人负责订购原材料，有人负责培训员工操作设备，有人负责监督员工，还有另外一人负责监控生产流程。而在 Batavia，只有 11 名员工，所有这些责任都落在生产主管 Tom Adams 的肩上。

“当公司诸多方面成为你的责任时，” Tom 说，“你不得不在别人都休息的时候熬夜工作。这是很考验人的。” Tom 要确保他的工厂生产的弹簧床垫和床架没有缺陷。如果出现安全或质量问题，他需要承担大部分责任。

“Tom 身兼数职，并且对各职责游刃有余，” Tom 的经理 Jim Zaerr 说。Tom 对把事情完成充满成就感，并且这种得胜者的心态一直贯彻始终，直到成品生产出来。同时他还是个现实主义者——当问及他的工作中最有价值的部分时，Tom 笑道，“奖金支票！”



终身学习者

Dorian Jones – 英国 Pullmaflex 维护和设施经理

Dorian 于 1975 年加入 Pullmaflex 担任研发工程师，之后又担任过多种职务，并访问了几十处工厂，孜孜不倦地学习、开发并教授他人有关 Pullmaflex 的流程和产品。

他的任务包括产品开发、销售、客户计划协调和机器安装。在 Leggett 于 20 世纪 90 年代收购 Pullmaflex 之前，Dorian 经常拜访英国的客户，之后他的足迹到达更远的地方，包括纽伦堡、温莎、北卡罗来纳州，甚至中国。

自此以后，Dorian 放缓脚步，专注于维护和改善 Pullmaflex UK 的生产机械，这使得他可以每天见到家人。他丰富的经历对当前担任的职务而言是一种真正的资产。“看到客户方的要求和需求，” Dorian 评论说，“我能够很好地意识到确保生产系统无故障从而生产出富有竞争优势和盈利性产品的必要性。”



团队建设者

Lingamoorthy Elumalai – 印度 L&P Somappa (L&I) 制造经理

Linga 加入 Leggett 的 L&I 工厂是在 2006 年，那时该工厂颇有起色。来自多元化的背景的员工具备各式技能，L&I 生产的汽车腰托系统在当时的印度属于新产品，因此具有很大的增长空间。但 Linga 同时看到，虽然员工工作做得不错，却各自为政——其任务与组织目标并没有彼此关联，整个分厂缺乏连续性对其利润造成影响。

Linga 采取了严谨的方法进行团队建设，每周甚至每天对 120 名车间员工召开生产会议。Linga 解释公司的目标和要求，让员工明晰分厂的战略方向。

L&I 分厂经理 Bala Sabapathy 观察到，“Linga 的正直为其赢得同事的诚实反馈和主管的信任。”员工间的友谊和对公司目标的了解提升了士气和效率，而 L&I 也由此拾级而上，精益求精，迈向辉煌。



抗击内装弹簧的倾销： 一场保卫就业之战



Leggett & Platt 对内装弹簧业务极为解。凭借专长和创新，我们已成为世界上最大和最高效的内装弹簧制造商。但在 21 世纪初，我们的业务受到在不平等竞争环境下的公司的攻击。

中国的内装弹簧开始以比制造成本更低廉的价格涌入美国，这种做法被称为倾销，意图快速抢占市场份额。进口从 1999 年的 1,000 单位增至 2005 年的 300 万单位。我们需要快速作出应对，保卫我们的业务和 Leggett 的员工就业。

第一道防线：反倾销令。 2007 年底，Leggett 上书美国商务部和国际贸易委员会，请求调查从中国、南非和越南进口的内装弹簧。Leggett 获得胜利，商务部对来自这些国家的内装弹簧征收高达 234% 的关税，以阻止倾销。

这些关税使得从中国、南非和越南进口的数量几乎急剧下跌，Leggett 得以重新挽回曾经失去的一年 100 万的内装弹簧销量。这些挽回的销量使得我们不仅能够保护内装弹簧工厂的就业，同时还保护了向其供应原材料的 Leggett 线材、棒材和钢厂的就业。

新的攻击：逃避关税。 中国内装弹簧制造商很快就开始进行逃避关税的计划。“部件来自香港和台湾等地区，此前在这些地区根本就没有内装弹簧制造工厂，” 集团副总裁 Leigh Salyer 说。“这些弹簧制造于中国，被运到附近国家或地区并

重新贴上当地标签然后未经支付反倾销税出口到美国。”

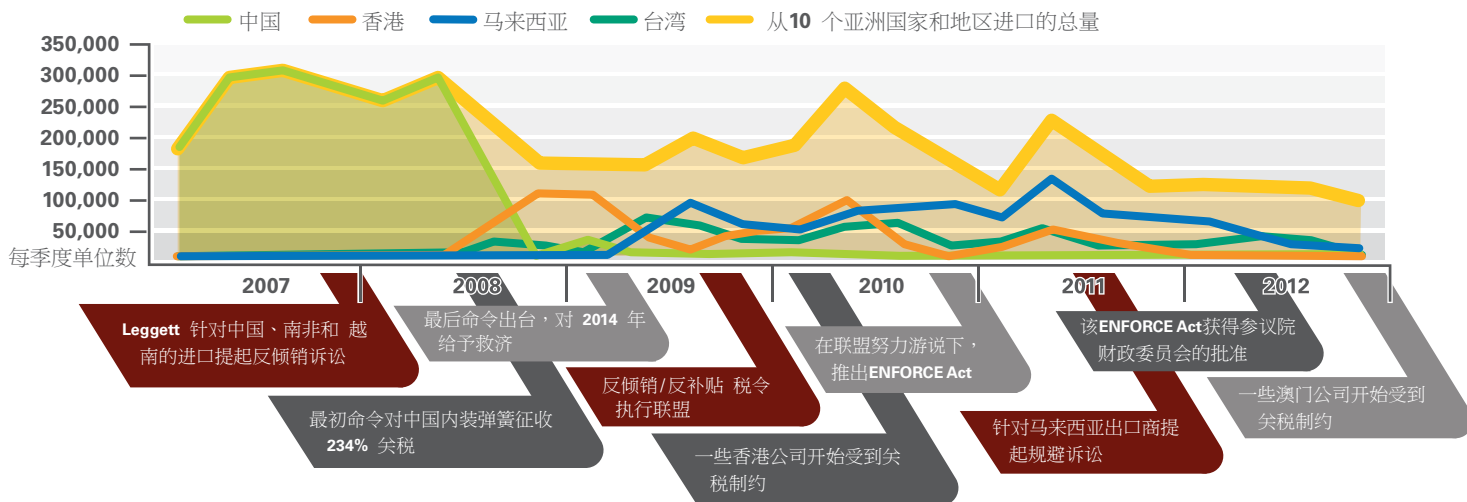
Leggett 再三收集证据上报海关，请求调查作弊计划并实施和收取正当关税。我们几乎没看到执法证据或市场效果，每年有大量贴着不正当标签的部件非法进入美国。

应对措施：争取贸易执法。 Leggett 很快发现自己并不是孤军作战。美国征收反倾销税的其他行业也面临着同样的逃避关税计划行为，以及同样的无效执法。这些行业结成 Coalition to Enforce AD/CVD Orders (反倾销/反补贴税令执行联盟)，游说立法和相关机构实施贸易救济行动。

2010 年，该联盟与国会议员合作，起草 ENFORCE Act (强制执行法)，该法案为海关调查及回应对逃税的指控创建了一个透明程序。据该联盟估计，美国政府未收取的逃避关税至少达 10 亿美元..

“和 Leggett 一样，这些行业都是按规则竞争。他们历经漫长的诉讼，每次都获胜，” 政府政策和法律事务专家 Amy DeArmond 说。“但是这些旨在提供救济的关税被通过贸易作弊手段而公然忽视，并没有得到政府的有效执行。” Leggett 继续与该联盟一道合作，对国会、商务部和海关施压，促其执行美国贸易法律并支持公平的全球竞争。

内装弹簧进口和关键执法效力



SAFEGUARD 计划: 帮助 LEGGETT 员工伙伴彼此看顾

按照美国劳工部数字，每年有 5,000 名美国人死于工伤事故，且每年的非致命工伤和职场疾病超过 300 万起。

多年来，Leggett 工厂发生的工伤越来越少。为继续保持这一趋势，Leggett 于 2013 年推出了 SafeGuard 计划。SafeGuard 计划侧重于通过评估当前流程和设备来进行事故预防，以最大程度减少危害和彻底调查事故和险情。

流程安全——前瞻性事故预防. 每个分厂都设有一个 SafeGuard 团队，负责运用工具领导安全评估，这些工具在 SafeGuard 在线 上可以获取。安全流程评估用以发现危害，最大限度地减少和消除潜在危险。并通过每周五分钟的培训，持续加强员工安全工作。

分厂员工负责对该厂进行定期区域审查，而不是依靠风险管理部或分厂安全总监的检查。“这使得组织各级都以主人翁的身份参与到安全工作中来，” 公司安全总监 Dave Bumpus 说。

“我们的经验告诉我们，最辉煌的成功故事是由车间员工谱写并由他们推动的，” 损耗控制高级工程师 James Ely 说。“每天在工厂工作并与设备打交道——他们就是专家，我们希望将他们纳入到所有检查工作中来。”

事故调查——从每起事故中学些经验教训. 事故发生时，SafeGuard 计划提供了一个系统，用于追踪和调查相关事故。风险管理部与分厂经理和下属小组一道制定标准的事故调查表。

“我们希望找到事故的根源并加以纠正，如此才能避免伤害重复发生，” 运营服务部副总裁 Robert McKinzie 说。

“如果我们看到一个分厂存在的问题可能会在别处发生，我们能够立即发出适当警示，” Ely 说。

SafeGuard 计划今年将会在美国分厂推出，风险管理部正在修改该计划，以便尽快在各国际分厂实施。

“制定 SafeGuard 计划的动机之一就是希望员工每天都能平平安安地返回家，” McKinzie 说。“我们希望在每个分厂继续建设安全文化，SafeGuard 计划将有助于我们实现这个目标。”

“保护员工伙伴的安全，是我们至高无上的职责”

—— 首席执行官 Dave Haffner

预测性: 关注未来

分析系统进程和环境，以找出潜在和将来的问题

主动性: 当前

通过分析公司程序，积极寻求识别危险情况

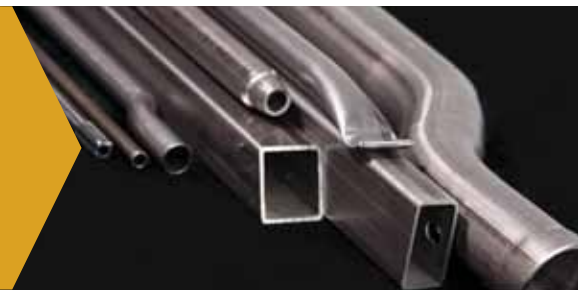
反应性: 过去

对已经发生的事件和事故等做出响应

“当一个分厂具备安全文化，我们就能彼此看顾。”

—— James Ely

追求更加卓越: PARTHENON METAL WORKS 的产品, 生产和发展空间



为使得产品变得更好和提升其盈利性, 有时必须对之进行弯曲、撞击或打孔等动作。至少, 对 L&P 的钢管制造部, 位于田纳西州拉韦湿的 Parthenon Metal Works 而言情况是这样。

利用他们制造多年的直钢管并将其转变成多种组件, 该公司正在发现新的机会、客户和赢利点。

改进的产品

“我们能在管材组件上取得增长和在管材制造上实现进步, 源于 2010 年的一次战略评审,” 该部门总裁 Karl Van Becelaere 说。“我们认识到钢管是一种商品, 因此必须开发独特的、具有更高价值的产品和服务。”

Parthenon 看到, 可通过装配, 也就是成品之前的进一步加工, 改进其钢管并使之实现差异化。“通过为客户进行第一阶段的装配, 我们可以为之节省工作并使销售的产品更富价值,” Karl 解释说。

针对此扩大经营之举, Parthenon 将纳什维尔附近的一处 Leggett 空置工厂改成了装备精良的装配中心。“我们可以为大型或小型订单进行钻孔、开槽、弯曲、成型或焊接,” 领导该新中心的工程和运营副总裁 Wayne Clemons 说。“没有多少竞争对手可以对管材进行这种程度的制造、装配和服务。”

Parthenon 的销售团队将工厂的能力与客户需求联系起来, 并将其 20% 的单位销售转化成装配组件。热门产品包括为本田和尼桑制造的仪表板梁 (支持车载仪表板的管材组件)、为 L&P 的 Syndicate 分厂制造的零售货架而提供的开槽管及便携式线盘。

Parthenon 同时还通过收购为 Husqvarna、Briggs & Stratton 和 Yamaha 供应装配管的 O'Neal Industries 的一个分部, 将销售扩大至草坪和花园市场。

改进的生产

Parthenon 的客户仍需要大量的直管。为在竞争激烈的管材市场保持领先地位, Parthenon 在技术上进行了五十年的飞跃——更换了过时的设备, 改换了尖端的新管磨机。

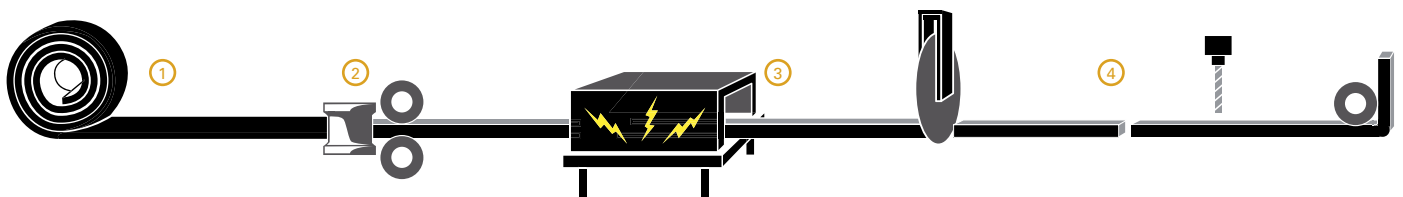
“我们目前是北美唯一一家拥有该种管磨机的公司,” 负责领导该新机械购买和落实工作的该部门制造副总裁 Mark Janosik 说。“该种管磨机可以制造更多类型的管材, 包括现代汽车所需的先进的高强度钢, 且运行速度是原来的将近三倍。不同管材类型之间的切换所需要的时间和劳动大大减少。集多功能性、速度和快速换线于一身, 真是无与伦比。”

除了该机械设备, Mark 还夸赞进行操作的员工伙伴。“我们的两组人员掌握了驾驭该设备的专业知识, 并稳步提升了生产。在我们不断发挥该管磨机最大潜力的过程中, 趋势日趋良好”

提升的发展空间

Parthenon 的改进为有利地扩大市场份额和现有客户产品线、以及为全新产品类别如拖车挂钩、避震器和支柱式减震器等打开了方便之门。

Wayne Clemons 总结的很好, “我们只不过抓住了一些浮光掠影的机会。许多潜在的工作, 像为美国汽车制造“三巨头”生产仪表板管梁, 每年可能会增加的组件生产将是数以百万计。”



管材制造和装配的基本步骤

- ① 对一卷扁钢按宽度定尺剪切
- ② 然后经过一系列轧辊将之折叠和弯曲成圆形、长方形或其他管材形状
- ③ 焊合和平滑缝隙
- ④ 然后对其进行切割和出售或 送往装配工厂进行钻孔、开槽、弯曲、成型或焊接, 或组合成各种管材组件