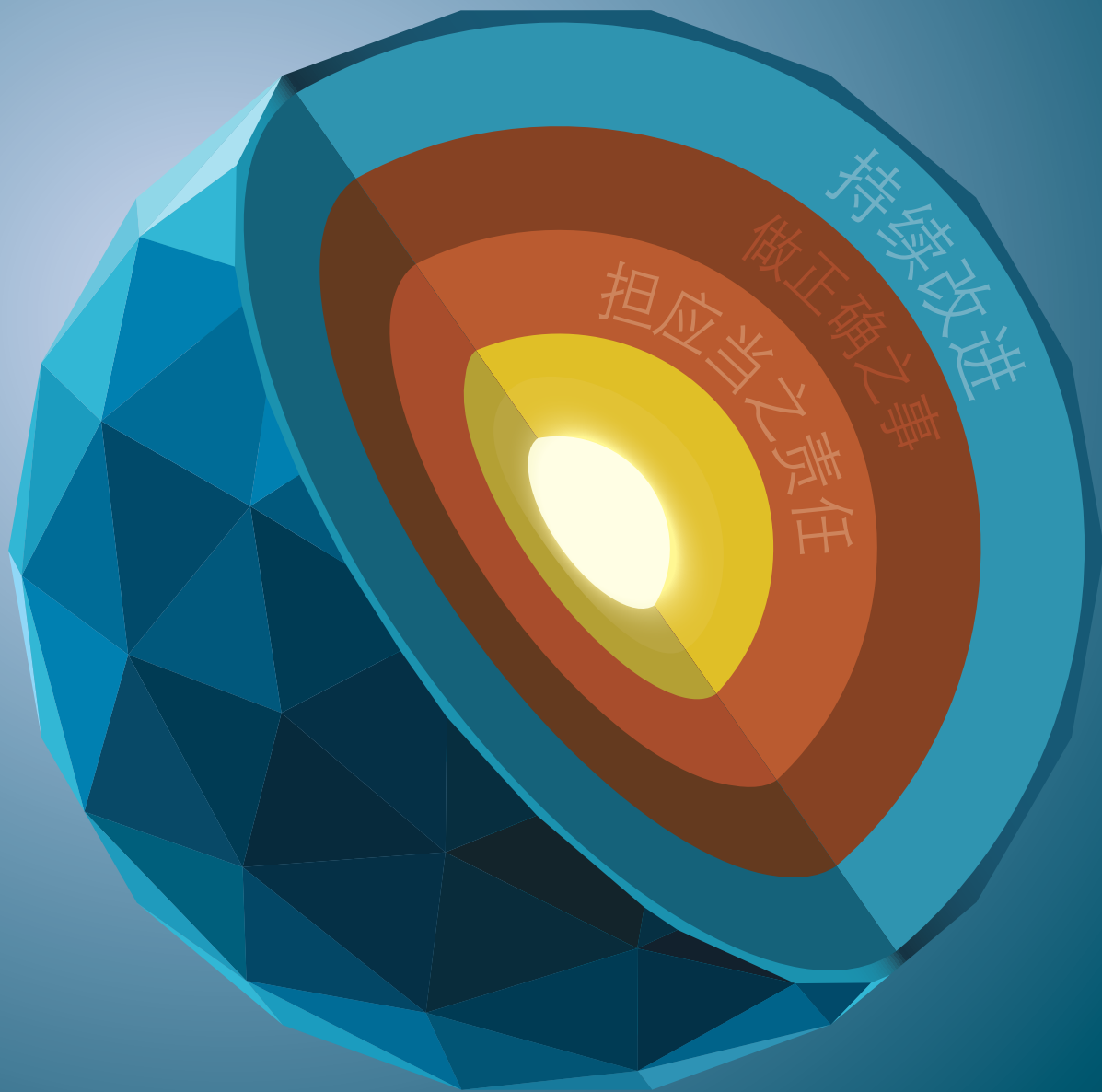


InVision

内部检查.
未来展望.

我们的核心价值观





“可估价的东西不一定有价值，而有价值的东西却不一定卖好价。”

- 阿尔伯特·爱因斯坦

Leggett & Platt 集团作为一家多元化的制造厂商。产品范围广泛，从冷拉钢线到多功能沙发再到侵蚀控制系统。我们共有 20 家营业公司分布在六块大陆上，为成千上万的客户带来服务。

如有这些相异之处（还有其他情况），究竟是什么力量将这 18,000 Leggett 员工团结起来、群策群力地实现这些年来来的成果？身处中国无锡的质量工程师与身处加利福尼亚州圣贝纳迪诺的检查员有何共同之处？

他们共同地做正确之事、担应当之责并求持续之改进。在日常运营中，Leggett 的伙伴们处处展现这些核心价值。而这将毫无疑问地成为 Leggett's 集团成就辉煌过去和繁荣未来的关键。

Leggett's 人做正确之事

- 我们以诚信正直的原则处理事务
- 我们守诺并提供超卓服务
- 我们提倡积极的工作环境

Leggett's 人担应当之责任

- 人人致力于公司的成功
- 我们尽力将自己的职务做到尽善尽美
- 我们善用资源，精打细算

Leggett's 人求持续之改进

- 我们不满现状，需求更好的方案
- 我们积极主动地为解决问题提供改进措施
- 我们热爱学习并完善相应技能

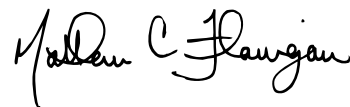
希望您能认识到自身的价值、同事的价值以及来自 Leggett 其他分部的员工的价值。就职于像 Leggett & Platt 这样人力资源多元化的公司，这些共同的态度和习惯将我们聚在一起并实现共同目标。



David Haffner
董事会主席兼首席执行官



Karl Glassman
总裁兼首席运营官



Matt Flanigan
执行副总裁兼首席财务官

持续改进 不断成功

Robert McKinzie
副总裁——运营服务

我涉足制造业质量体系 and 持续改进 (CI) 方面已逾 25 年。经过这些年、这些项目，我见证了这种 CI 思维模式对投资产生的巨大回报。

作为我们的核心价值观之一，持续改进影响我们在 Leggett & Platt 的一切行为。CI 意味着我们始终致力于寻找更好的工作方法。我们决不勉强接受质量一般的产品。决不放弃，始终向前追寻更高目标。持续改进是 Leggett's 员工和公司运营等从优秀走向完美的推动力。

Schukra – 提高标准

20 多年前，Leggett 对自己的生产设备提出持续改进倡议。我们鼓励用心改进工艺流程，最优化生产线效率所做出的努力，而这些努力取得无数次的成果证明。最近一次访问公司位于加拿大的汽车分公司 Schukra 时，我终于有机会亲眼见证 CI 运营，令人印象深刻。

已制定一套视觉管理系统，其中包含每日车间会议，以讨论关于安全、质量、交货、生产、出勤、CI 和废料等方面的‘实时’数据。工厂绩效评估面板一目了然地显示出工厂的核心情况——哪些区域运行良好，哪些需要注意。将监控此面板作为日常事务的一部分，Schukra 的持续改进计划所取得的效果超过任何一个项目或公司。这个计划根植于礼恩派人的思维中并成为我们的一部分。



熟悉自身工作才能最好地提出关于这些工作的改善计划，因为当每个人都参与其中时，CI 计划才能茁壮成长。Schukra's 的绿色计划鼓励来自各个部门的自愿者，他们贡献自身时间和想法以减少浪费，仅此简单的流程改进就节省了许多金钱和工时。

Nexus – 持续改进以公司为中心

我们相信提高制造效率的原则同样适用于办公室。公司去年制定了 Nexus 计划以积极使用同样的 CI 方法来训练公司员工。自此，公司的持续改进项目计划在 2013 年节约一百万美元。

我非常期待看到参与公司 Nexus 培训的同仁像车间同仁一样尽力找出改进机会。如果人人都努力发展、改善和维护我们的质量系统，持续的成功和改进都是必然的。

持续改进的运作

Schukra 将拉伸膜（用来将托盘材料捆到一起）替换成托盘用橡皮筋。这是一个小改变，但每年在拉伸膜上可省下约 10,000 美元，并且减少了近三分之二的周期时间



业界最佳： 发现与奖励最佳运营公司



Leggett & Platt 集团做许多正确之事。我们关怀客户、员工以及股东。Leggett 同仁努力工作，在过去三年内，股东总回报 Total Shareholder Return 位列 S&P 500 指数公司的前 37%。

Leggett 始终着眼于改进，现已推出若干公司相关举措以推动财务回报并减少风险。且在 2014 年 1 月，Leggett 将推出业界最佳 (Best in Class) 计划以表彰在举措中表现突出的分公司。首推限制在美国和加拿大实行。

业界最佳 (Best in Class) 是对分公司的优秀运营进行全盘评估：从财政收益方面到安全性、环境方面以及持续改进方面（见侧边栏）。“我们花了很多时间制定标准，以使这些标准着眼于对公司走向成功至关重要的事务上，” Bedding’s Western Group 副总裁兼业界最佳 (Best in Class) 开发团队负责人 Jeff Wood 回忆道。“我们平衡好各个环节，没有过多注重某一环。”

若某个分公司成为业界最佳 (Best in Class)，他们将获得认可庆祝的预算。此外，还将收到一条挂在分公司的横幅，以及挂在 Wright Conference Center 展示的匾额。“我们许多同仁在 Wright Center 开会”，Jeff 指出。“他们走过这些匾额，看看这些获得业界最佳 (Best in Class) 的分公司将激励他们继续努力。”

“我们想利用业界最佳 (Best in Class) 计划激励不断进步的分公司，而更重要的是保持这种前进的努力，”首席运营官 Karl Glassman 说道。“这些分公司日以继夜地辛勤工作，它们的成功不仅仅是财政方面的，也包括公司的其他重要方面。”

随着非财务标准评估的不断进行，业界最佳 (Best in Class) 将逐步完善，可用作公司的分析工具。据 Jeff 所说：“班组经理可从这些评估中快速了解各自分公司的环节现状。比起关注财务一环，这样的了解更为全面。”

这些目标要求很高，却不是做不到的。目前还没有 Leggett 分公司满足所有的业界最佳 (Best in Class) 标准，但有几家已极为接近。“我们不断地告诉分公司的同仁，‘没问题的，您们可以达到这些准则。’这就像是四分钟跑一公里（约 1603 米）的记录，” Jeff 说道。“Roger Bannister 成功打破该记录前，没人相信有人能做到。现在已经屡见不鲜了。”

若要成为业界最佳 (Best in Class)， 必须达到下列每一项业绩水准：

内部审计:	Blue 审计
安全性:	DART, 事故发生率低于行业平均水平的 50%
环境方面:	“4 星分公司”包括 3 可持续性和 10 环境合规类别
财务方面:	90% 的战略计划 EBIT 或上年度的 EBIT
质量管理体系审计:	Blue 审计 (0-5 分)
质量成本:	占销售额 % 的 1% 或更低; 销售额 % 的 0.5% 或更低的行政债权; 以及质量成本 % 的 0.5% 或更低的损失费用
持续改进:	CI 评分达到 75% 或以上
销售、营运规划/规划与控制:	涵盖总 39 个要素的“精干”流程
总生产制造 (仅 2014 年内含床具分公司)	生产制造(TPM) “银本位”或以上; 两年后, 达到 90% 含金量的“金本位”

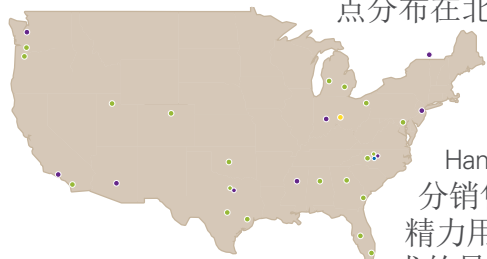
销售 - 发现正确的需求

从事销售业的人都知道他们必须发掘自己的客户并了解他们的需求。医药销售代表来医生办公室前要先确保自己着装一丝不苟，随身带着大量的免费样品，并提供预定午餐。二手车推销员要承诺自己的价钱是 Hyundai 汽车的最低价，并发誓原车主每走 2000 英里换一次机油。女童子军向朋友、家人和邻居兜售饼干时，脸上的笑容要比饼干还甜两倍。

考虑到 Leggett & Platt 众多的生产线及其市场，您在整个公司可以找到许多销售渠道。Hanes Companies 和办公家具部门已研发出独特的销售策略以最大化他们能为客户带来的价值。

Hanes - 配送模式

Hanes 是无纺材料和梳织布行业供应、转换和分销服务的领导者，这些材料可用作家居用品（床垫布和窗帘内衬）、汽车（座椅成分）、过滤产品和包装材料等的制作。Hanes 的客户群遍布北美，已建立起一个分销网络，包含 31 个分销点分布在北美的重要地带，以尽快为顾客提供服务。



Hanes 只生产制造部分销售产品，将大量的精力用在寻找适合客户需求的最好材料上，找到货源，然后改变这些调料以满足特别应用。

Hanes 在每个分销中心都配有一只销售团队，负责协调顾客与 Hanes 产品管理之间的关键活动。凭借这种对信息管理的强烈注意理念，Hanes 的订单经常在 24 小时内处理完成。

而这种客户关系的形成使得 Hanes 生意十分火爆。“我们不断地发现新市场和发展机遇”，Hanes 资深副总裁 Bret Graff 说道。“创新从这里开始，从客户这层开始。”

办公家具——供应商-合作伙伴模式

办公家具部门还将其销售模式与其特定市场捆绑。办公室座椅行业高度浓缩于几家知名的 OEM 厂商，例如 Herman Miller Steelcase 和 HON.

因为只有这么几家潜在客户，办公家具部门通过了解究竟有哪些 OEMs 厂商，诉求是什么以及如何运作的，并根据上述信息致力于成为其不可或缺的合作伙伴。“它们每一家都有自己的特性”，销售与营销部副总裁 Dave Dupon 说道。

办公家具部与 OEM 厂商建立起“横广纵深”的关系，以便 Leggett 成为 OEM 厂商的合作伙伴而不是被动地在电话旁等底座和办公椅配件订单铃声响起。

没有适合所有部门的销售方法。Hanes 已通过速度与紧密的协调获得成功，办公家具部门通过建立合作化的供应商-合作伙伴关系进行销售，而 Leggett 其他部门则有他们自己的途径。“总归来说，” Dave 说道，“万变不离客户。”

“拒绝的方式有一种，但同意的方式有很多种。”

-Dave Dupon

办公家具的大客户之一 Haworth 正在开发他们的 Harbor 职员休息室，但他们没有自主执行的资源。通过携手合作，他们调整设计与 Leggett's 的制造能力相契合，使生产能力最大化，史无前例地在四个月间将这款座椅从概念变为产品。



FOLDING GUARD: 顶级公司 LEGGETT 最佳拍档

去年十二月，Leggett & Platt收购了 Folding Guard，一家安全、安防及存储产品的领先制造商。据 Folding Guard 总裁 Jason Wynne 所说，此次与Leggett合并的过渡总体来说处理得很顺利。成为Leggett集团的一份子对 110 名员工来说更加稳定也能得到更多资源。

Folding Guard 成立于 1962 年，公司离芝加哥中途国际机场 (Midway Airport) 仅几个街区。以生产设备周边防护系统 (machine perimeter guarding) 闻名。这些系统保护围在其中的制造设备，更重要地是，保护在机器内部或周边的工作人员。Folding Guard 还销售钢丝网隔墙和储物柜，用于访问控制和损失预防。

Folding Guard 的工程产品需要很多金属丝，因而 Leggett曾经有一段时间将其视为公司的潜在合作伙伴。据Leggett旗下的管道与装配线集团公司总裁 Chuck Kallil 所说，“完成收购一年左右的时间，Folding Guard 在运营和财政方面的表现已超出我们的预期。除了预期的消费L&P金属线外，还削减了运营成本以提升它们的市场地位。”

Folding Guard 不仅契合Leggett集团的战略，它们对客户满意度、质量和安全性也与Leggett的企业文化不谋而合。Folding Guard 的销售总监 Pat McMahon 表示：“加入Leggett实在令人振奋。”

Pat 说，“我们与来自各行业（包括汽车业、钢铁业、商业和零售业）的经销商与客户合作。我们的客户群非常多元化。”客户可以根据他们的规格制定特殊设计的定制产品。例如，Folding Guard 利用最先进的粉末烤漆技术完成任何漆料色调产品以满足客户的指定企业品牌和商标颜色。为了保证额外的客户满意度，Folding Guard 使用顶尖材料与严格的制造标准以产生优质产品。



来自 Folding Guard 公司的 Pat McMahon（左）和 Jason Wynne 与 Saf-T-Fence 模块化系统，包括钢柱、钢丝网嵌板与用于防护自动化机械及其操作人员的防护门。

Folding Guard 的很多生产线用于制造保护人们不受危险机械伤害的产品，长期以来，这些产品都以前瞻性安全为优先考虑。“不幸的是，客户只有在遭遇事故后才来找我们，” Jason 解释到。“员工安全一直是关键要素，因为他们是每家公司最重要的资产。”

“加入像Leggett这样十分注重员工安全的公司是非常契合公司理念的，” Jason 继续说道，“Leggett保护计划 (SafeGuard program) 的工具有助于我们正规化我们的内部流程，而结果已然显现。” Leggett的其他运营活动也得益于与 Folding Guard 的合作，Saf-T-Fence® 周边防护系统已在多个分公司进行安装。

**FOLDING
GUARD®**

L & P Guarding, LLC

A Leggett & Platt COMPANY
INCORPORATED

Folding Guard 最近为 Saf-T-Fence 生产线引进了新型的 Drop-N-Lock® 托架装置。允许快速安装和移除围墙嵌板，节省大量的安装和维护成本。

改善规划的盈利方式

Leggett & Platt并未简化追求利润的过程。我们进行层层计划：从为接下来几年选择最佳测率到为某台机器设置最有效的工序来生产今天的零件。公司全面推行销售与运营计划 (S&OP)，该计划已成为月规划流程的关键，用于关联年战略计划与其日运营。

随着 S&OP 在集团将近四分之三的分公司里推行，Leggett正在见证其正面成果。由于销售预测更为准确，积压库存量下降，这算是该规划的早期收效。“运营资本投入因此而大幅度降低，释放出来的那部分成本用于投资公司人力和设备建设”，首席运营官 Karl Glassman 说道。

规划大大提升了Leggett作为供应商的竞争优势，尤其当我们不只控制着供应链的一个环节。通过规划好公司间未来 18 个月的需求，弹簧-线材-杆材三种业务正协同合作以期实现更为稳定的生产水平。

“随着弹簧和线材 运营的紧密结合，关于周产量的大幅度摇摆渐渐消除了，” 线材集团总裁 Bill Avise 说道。“我们可以避免因这星期加班、下星期缺人手而造成的昂贵后果。” 精确公司间的需求预测还为线材和杆材公司提供了选择机会，关于何种结果外部销售以及与Leggett进行内部合作的方式可最大化利润。

利用 S&OP 来设定生产工序可产生许多额外收益和机会。分公司可将机器用于制造特定产品并用使它们以最佳的工序进行运作。“此规划已提升了 20% 的机械效率，” 据 Ennis Spring 公司的物料经理 Jimmy Blazek 报告，该公司是第一家将 S&OP 直接与生产调度和优化挂钩的公司。产量可预测反过来可提高产品质量，并为材料准备和产品运输提供清晰的时间表。

改进规划的受益方是我们的顾客，并将最终回报于公司的收益率。正如 Karl 指出，“我们常常在对的时间和地点交出所需的货物，这就已经能满足或超出客户的期待了。但更重要的是，我们以低成本效率的方式来实现它。”

销售与运营计划

经过五次月度 S&OP 会议，在 Demantra 需求管理软件的帮助下，公司的高层领导与 S&OP 协调员不断地更新与调整未来 18 个月的产品、销售、制造与财务成果计划。

1. 新产品上市规划

复查即将推出的新产品与当前的产品；设置优先级与时间轴；估计成本与价格等

2. 需求计划

通过采纳顾客意见和应用 Demantra 分析工具预测产品需求和销售量；提高预测的精确性

3. 供应链规划

评估供应链是否能满足需求计划，或满足额外的需求（若有）；设定生产优先级，产量水平和保险存货量

4. 财务分析

基于新计划更新预期财务成果；评估不同选项

5. 管理业务复查

复查总体规划；处理需要行政决定的问题；保持 S&OP 与经营战略紧密联系



S&OP 与战略规划和财务预测形成总体规划铁三角。战略规划为 S&OP 提供年度目标而月度财务预测则为 S&OP 的财务复查预测未来 18 个月的收益、成本和利润回报。这些规划共同产生一组财务管理和每周与每日规划指南，例如采购、物流和物料管理。