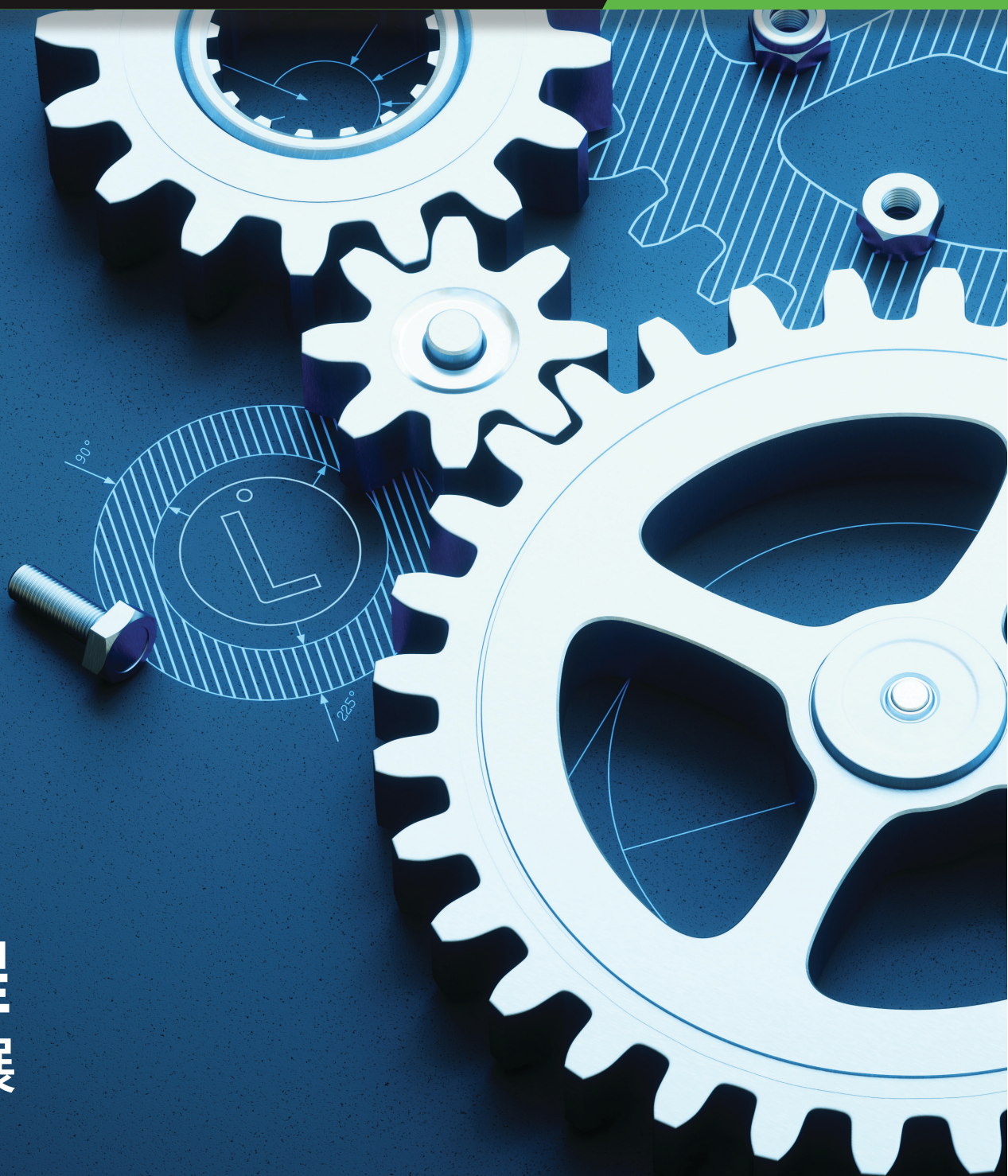


InVision

洞察内情。
展望未来。



新流程
与新进展



为推动我们阔步前进而设计。

InVision员工： Leslie LauBach、Emmy Carpenter、Alex Lazarchik 和 Jaclyn Kidd。
欢迎您对我们的期刊提出反馈和意见：InVision@leggett.com。
线浏览请访问：www.leggett.com/invision。

翻开本期的《InVision》，一个鲜明的主题跃然纸上，那就是如何通过我们的工作方式来强化我们的业务。

在公司的 143 年的发展历程中，我们始终通过适应变化、不断改进以及探索更佳的客户服务方式来实现增长。时至今日，这种思维方式依然至关重要。本期的报道突显了 Leggett & Platt 的各业务板块所取得的进展：我们正在构建更强大的流程、提升一致性，并向我们的团队赋能，让他们能够得到持续改进——这些举措使我们能够更从容地把握未来的机遇。

我们的全新运营体系“加速实现竞争卓越”（*Accelerating Competitive Excellence, ACE*）体现了这一承诺，它为我们如何开展工作、如何推动改进而建立了一个共同的框架。通过让这些流程更加透明、可复现且更具影响力，ACE 将帮助我们在全球范围内以更专注、更严谨的态度推进工作。同样，我们在绩效管理方面的举措正在建立着更清晰的期望并促进着更有意义的对话，帮助个人和团队在目标与优先事项上保持一致。而我们对安全的持续承诺，则强化了一项至关重要的核心价值观：长远的发展始于对员工的照顾。

进步也意味着展望未来。正如本期所强调的，我们持续地以创新的方式运用我们的专业知识，并寻求支持长期增长的机遇。无论是通过创新、卓越运营还是业务多元化，我们都在发挥自身优势的同时为未来做好准备。

近日，我们宣布已与 Somnigroup International 达成收购协议。携手 Somnigroup，我们看到了加速创新、强化制造能力并继续在所有业务领域提供能够为客户创造价值的高品质产品的良机。本期所强调的进展充分证明，我们已为未来做好了充分准备。

无论经历何种变化或面临什么机遇，有一点始终不变——那就是我们的员工。正是你们的奉献精神、坚韧不拔的毅力以及每日的辛勤工作推动着公司不断前行。这始终是我们的力量的源泉，也将继续成为我们共同建设的事业的基石。



Karl Glassman
总裁兼首席执行官



Leggett 运营体系：

加速实现竞争卓越 (Accelerating Competitive Excellence, ACE)

自 1883 年以来，我们公司一直在不断变化之中。我们进入了新的市场和代理区域，扩展了产品组合并触达了更多客户。随着公司及全球市场的持续发展，我们必须找到用来强化我们的统一性并保持竞争力的方法。为此，我们正在推行“加速实现竞争卓越” (Accelerating Competitive Excellence, ACE)，它是我们的一套全新的业务运营体系。ACE 是我们的发展蓝图，它为每一位员工提供了清晰的工作框架，指引我们如何工作、如何共赢。

我们如何开展工作、如何得到改进

作为我们的全新的业务运营体系，ACE 是一个指导我们如何开展工作、如何得到改进的框架。它有助于将我们的日常工作与公司使命紧密相连，推动每位员工参与改进流程，为客户创造价值。ACE 的文化与运营要素——目标、人才、流程、绩效，以及准则与治理——共同构成了这套框架体系，而我们的企业价值观则是其根基所在。

如今，我们对一套统一的运营框架的需求比以往任何时候都更为迫切。多年来，我们的各项业务日趋复杂，整合了新的流程和来自世界各地的人才。ACE 将通过提供共享的运营方法与标准来统一我们所有的业务，同时允许各分支机构保持灵活性，以支持其本地运营和客户需求。

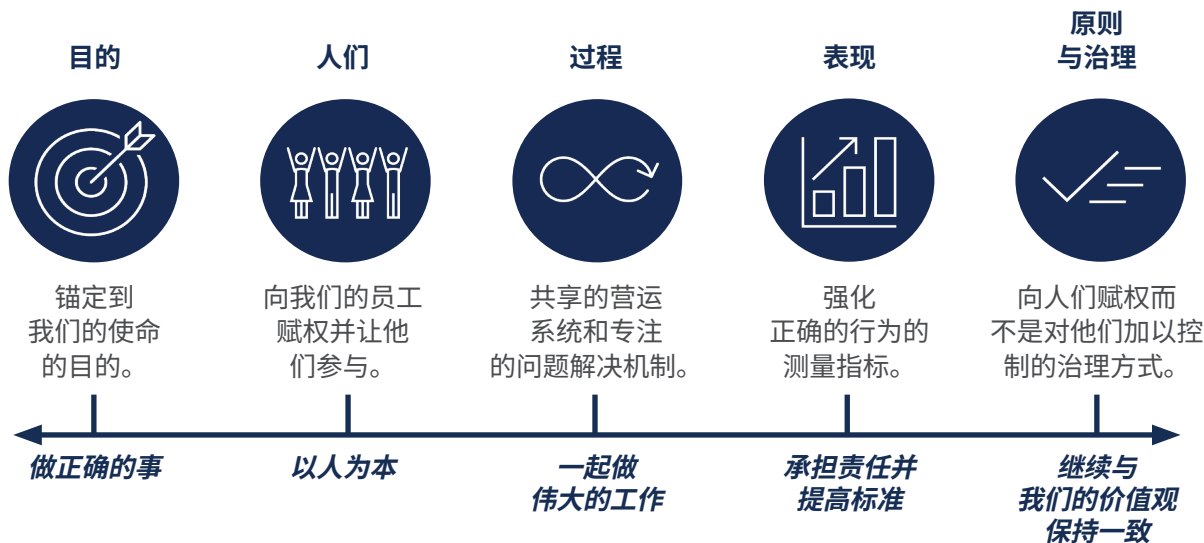
在 ACE 体系下，我们所有的分公司都将采用同一套标准化的解决问题与持续改进的方法。领导者们将支持与指导各自的团队提出意见和解决方案，并将决策权交给与相关流程密切相关的员工。当团队发现某一解决方案行之有效时，相关员工将接受关于该有效方案的培训，并将其成果与公司其他团队分享。成功与否将以员工在问题解决方面参与度的提升、成本的降低，以及在安全、质量、交付和生产率方面的改进来衡量。

总体来讲，ACE 是我们对员工与客户的一项承诺。通过将我们的工作与改进流程标准化，我们让业务成果在全公司可复制、可推广。我们相互赋能，让大家尽展所长，并为我们所服务的客户交付优质产品。

ACE 的实际执行

在 ACE 中虽然每位员工都有自己的角色，这一体系在全公司范围内的实施由两个团队（即我们的执行指导委员会和 ACE 领导小组）负责牵头推进。执行指导委员会负责指引战略方向，ACE 领导小组负责部署实施。该领导小组还负责制定形成 ACE 标准的改进方法和培训模块。随着公司不断发展，ACE 的标准也将随之演进。

ACE 的五个要素构成了我们每天开展工作和作出改进的框架。
我们的价值观是这些要素的基础。



为启动 ACE，我们的各业务单元将选定一个项目或产品价值流——即涉及产品或服务创造的任何流程——作为其改进工作的重点。卓有成效的改进可体现为优质指标翻倍或者不良指标减半，例如，将产品的利润率翻倍，将库存水平减半。成功与否，取决于团队能否在拟定时间内达成目标。

ACE 已使我们整个公司受益。今年早些时候，我们位于墨西哥华雷斯的可调节床 (*Adjustable Bed*) 产品分部对其产品价值流进行了评估，并就改进思路展开了集思广益式的探讨。来自不同部门的十六名团队成员提出了将 AI 融入的创新想法，并制定了流程标准化的方案。我们华雷斯分部践行精益原则已有一段时间，期待进一步改进其生产体系，力求为客户提供卓越的服务与高品质的产品。

我们的 Leggett 运营体系 (*Operating System*) 副总裁 Griselda Abousleman 正与公司各地的团队会面，协助他们在各自所在地应用 ACE。她鼓励大家戴上“浪费识别眼镜”，识别并消除冗余或无增值的流程。

“将这种做法融入我们的工作方式，与彼此关怀、用心经营以及服务客户是相辅相成的，” Griselda 表示，“这就是 Leggett 之道——这就是 ACE 的践行。”

员工将在今年内进一步了解 ACE，以及如何成为 ACE 大使。到 2026 年年中，我们将推出 ACE SharePoint 网站，汇集标准、工具与资源。我们还将推出 ACE Academy (学院)——一个综合性培训平台，员工可在此培养持续改进的技能，成为精益专家。充分利用这些资源的员工将成为大使，主导全公司范围内的改进项目和头脑风暴活动。

与 Griselda Abousleman 一同挑战现状

Griselda 于今年早些时候加入我们公司，她在为全球工业企业设计和实施业务运营体系方面拥有丰富的经验。她是多个专业组织的成员，包括奥兰多女性领袖协会、*United Latinas*、*Signature Leaders* 以及 *National Society of Hispanic MBAs*。Griselda 还曾担任 *Women in Manufacturing* 协会的董事会主席，并至今活跃于工程领域。

作为 Leggett 运营体系副总裁，Griselda 在规划和推行 ACE 方面发挥着关键作用。在公司各团队推进改进项目的时候，Griselda 与他们紧密合作，共同制定具体策略，确保这些成功经验能够推广并得以复制。她见证了各团队探索创新解决方案、优先流程的热情。

“我喜欢看到团队一起规划项目，并一起为公司、为彼此而改进流程，”她分享道，“我也喜欢我们正在创造一种用来审视我们所做的一切的有趣且革命性的方式——我们用全新且更优的服务客户的方式来挑战现状、也挑战彼此。”

随着公司持续全面推行 ACE，Griselda 提醒我们，我们的运营体系是基于我们价值观的一种共同理念。

“当我们所有人都专注于每天改进我们的业务时，我们的运营体系才能发挥最大效用——这就是一起做伟大的工作、提高标准，” Griselda 说道，“当我们为员工、客户和股东打造更安全、更完善、更高效的流程时，我们就是在践行以人为本的原则、做正确的事。”

我们衷心感谢 Griselda 对我们价值观的坚守、她的领导力，以及她为我们团队带来的活力！



Griselda Abousleman



今年早些时候，Leggett & Platt 推行了一套全球绩效管理方法，旨在支持员工与管理者之间进行有意义且持续的绩效沟通。这一年度周期侧重于设定明确目标、讨论年中进展，并在年底对绩效与发展进行回顾。

Leggett & Platt 的绩效管理愿景很简单：提升员工敬业度，强化公司价值观，支持员工技能与能力的持续发展——同时推动组织目标的实现。 长期来看，这一方法旨在培养一种贯穿全公司的持续反馈与开放沟通的文化。

虽然绩效管理对公司而言并非新事物，但过去的方法在组织内部存在差异。近年来，员工们通过敬业度调查和日常沟通反馈，表达了他们对更清晰发展机会的强烈渴望。此次更新后的统一方法正是对这一反馈的响应，兼顾个人成长与公司的长期发展。

绩效管理的具体形式

绩效管理周期包含三个阶段：目标设定、年中沟通和绩效回顾。

目标设定是重要且基础性的第一阶段，因为它为员工确立了清晰的期望、战略优先级以及可衡量的成果。我们近期于三月份完成了目标设定阶段，员工们已在 LP CORE 系统中成功设定了他们的绩效目标与发展目标。

随着组织于六月和七月进入年中阶段，管理者将与员工进行沟通，围绕工作进展、当前挑战、目标所需的必要调整，以及员工在日常工作中对价值观的践行程度展开讨论。最后一个阶段将于十一月启动，届时管理者与员工将进行会面，共同回顾全年的绩效表现及价值观践行情况。

通过持续沟通积蓄动力

随着绩效管理在全年持续推进，来自 LP CORE 的额外指导与支持将帮助员工和管理者将目标设定与绩效沟通无缝融入日常工作之中。这些讨论正在塑造团队对于目标对齐、责任担当与个人成长的思考方式。

“我们已经看到并听到团队在用共同的语言来设定目标，” 人才管理与沟通总监 Meaghan Njoroge 表示，“当我们的领导者设定战略业务优先级并将其逐级传达给团队时，这为员工设定个人目标提供了更明确的方向和一致性。目标设定进而为全年持续讨论绩效提供了切入点，并有望促使员工和管理者之间开展更富有成效的绩效沟通。”

这种共同的语言和清晰的目标优先级，正推动绩效管理成为我们工作方式中更有意义的一部分，也成为我们在 Leggett & Platt 践行公司价值观的方式。未来，持续聚焦开放对话、个人发展和反馈，将确保我们打造出强大的团队，并助力公司的长期发展。

目标设定
2月1日至3月31日

年中
谈话
6月1日至7月31日

表现
审查
11月1日至1月31日

我们对安全的承诺：

2026年的举措

在 Leggett & Platt，以人为本不仅仅是一种价值观——它是我们的一切工作的基石。而这首先体现在安全方面。

2026年，我们正在迈出重要一步：让全部分支机构的工作方式与我们所确立的五项清晰且共同遵守的承诺相互契合，旨在帮助每一位员工每天都能保持安全。

这项工作也是一个更宏大目标的一部分：打造一个世界级的环境、健康与安全（EHS）体系。

“所有的世界级组织都始于对安全的共同承诺，”环境、健康、安全与可持续发展（EHS&S）副总裁 Tim Budrick 表示，“这五大承诺是我们在全公司的所有分支机构之间建立安全方面的一致性的方式。”

这些承诺是在我们参考了过去三年中我们在全公司范围内进行的事后审核的结果，并结合了所确定的改进领域的基础上制定的。它们共同反映了我们在持续强化安全管理方法、建设更加一致且更主动的安全文化过程中最需要关注的方向。这五大安全承诺聚焦于最常见事故起因，旨在转化为员工当下即可运用的日常行为。

我们对安全的承诺



停止不安全作业： 停止任何感觉不安全的任务，或未接受适当培训的工作。在继续作业前主动发声并寻求帮助。



叉车： 仅在接受培训并获得授权后方可操作。严格遵守所有安全规程。



报告事故及未遂事件： 及时报告所有事故、不安全状况及未遂事件。每一次报告都有助于预防未来的伤害。



遵守上锁/挂牌（Lockout/Tagout, LOTO）程序： 务必确保机器已关闭并上锁。切勿绕过机器防护装置及安全设备。



避开悬吊载荷： 重力时刻存在。远离悬吊载荷，并在起重作业期间确保作业区域安全。

每一项承诺都配有简明的“我将执行”和“我将杜绝”行动指引，帮助员工全天做出安全决策。

打造世界级的环境、健康与安全体系，不仅仅意味着改进指标——更意味着提升我们安全意识和参与度。衡量成功标准，不仅在于降低事故率，还在于员工参与安全工作的积极程度，从报告隐患、参与预防性项目，到使用强化安全实践的可视化工具。

相关推广工作已于今年春季在全球范围内启动，并配套多种海报、培训材料以及本地资源。更多工具，包括一套适合移动设备使用的事后报告系统，将让员工参与更加便捷。

这是长远征程的第一步。通过聚焦于清晰、共同的期望并建设强大的安全文化，我们正在携手迈进世界级的环境、健康与安全体系。

认识我们新任的环境、健康、安全与可持续发展（EHS&S）副总裁

自去年秋天加入 Leggett & Platt 以来，Tim Budrick 一直专注于强化全公司的安全管理实践。作为EHS&S副总裁，他主导相关战略与项目，以支持我们在全全球范围内实现更安全、更一致的运营。

Tim 拥有超过30年的EHS管理经验，曾服务于Bombardier、Owens Corning & United Technologies等全球性组织。他的优先目标十分明确：将EHS确立为核心价值观，强化全球体系，并持续推进零事故及零垃圾填埋的目标。他还致力于将 Leggett & Platt 打造为世界级的EHS组织——成为其他人效仿的标杆。

“我们所衡量的，就是我们所重视的，” Tim 表示，“环境、健康、安全与可持续发展（EHS&S）是Leggett的核心。”



Tim Budrick



Hanes Medical: 将机遇转化为全新的前进道路

一个多世纪以来，Hanes 以其纺织专业技艺闻名于世。如今，这份传承正以一种出人意料且意义深远的方式演进着。

新冠疫情期间的一次应急的举措，现已发展为更具规模的 Hanes Medical，它已成为一家将公司面料创新引入医疗保健领域的新企业。

疫情最严峻之际，Hanes 在医疗应用领域已略有涉足，为口罩提供无纺布材料。随着个人防护装备需求的激增，团队迅速开始为那些已转产口罩和防护服的客户提供支持。这段经历不仅揭示了需求的规模，更展现了一个超越眼前危机、打造长久事业的机遇。

这一机遇源于一个简单的请求。一位客户询问 Hanes 能否生产一块矩形无纺布。最终的解决方案是灭菌包装，这是用于保持医疗器械及耗材无菌状态的关键部件。

团队迅速意识到了其长期潜力。同时，他们也发现了其中的复杂性。灭菌包装属于二类医疗器械，需要获得 FDA 许可，由此启动了与认证实验室及顾问合作、为期多年的严格测试流程。

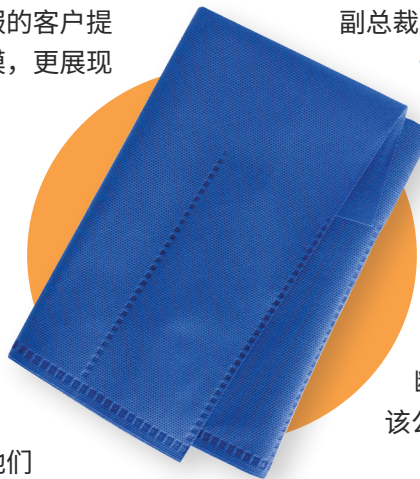
在此项工作持续推进之际，新的机遇之门随之打开。Hanes 接触到一款用于在灭菌过程中整理手术器械的产品，该产品采用公司自有无纺布制成，并设计有一体式口袋以固定器械。这款产品后来发展成为 Steri-Pocket——Hanes Medical 的首款商业化产品。

由于 Steri-Pocket 无需 FDA 许可，团队得以快速进入市场，建立客户关系并开始积聚发展动力。这项跨职能工作利用了广泛的专业知识，汇集了销售、运营及医疗行业专业人士的贡献，他们的综合经验有助于加速与医院和经销商的接洽，为业务的增长奠定了基础。

如今，Hanes Medical 专注于为无菌处理部门 (Sterile Processing Departments, SPD) 和手术环境提供产品。现有产品组合包括 Steri-Pocket、灭菌包装、托盘衬垫，以及其他面向 SPD 的在研产品。未来，团队将探索诸如透气降温手术服和防护面罩等创新产品。

Hanes Medical 的核心，是其数十年来积累的面料专业能力。

“我们的面料知识是我们的独门秘方，” Hanes Industries 副总裁 Derek Cooperberg 表示，**“这使我们能够在 一个对我们而言全新的市场中立即具备竞争力——并帮助解决其他竞争对手因缺乏相关知识而无法应对的问题。”**



这种专业能力——以及进入受监管市场的严谨方法——也契合了 Leggett & Platt 在创新与长期增长方面的广泛战略。Hanes Medical 反映了我们审慎地进入了一个由人口老龄化和不断增长医疗需求所驱动的持久的需求市场。该公司正致力于实现稳健增长、取得长期成功。

未来，Hanes Medical 的成功意味着扩展产品线、深化客户关系，并继续我们的学习过程。

“医疗领域使用的面料的数量之多会令人感到惊讶，” Derek 说道，“这为我们提供了真正的发展机遇，能够让我们在未来多年大有可为。”