

金龙客车公司供应商选择与评价

2 金龙客车公司在供应商选择与评价方面的现状

2.1 金龙客车公司概况

金龙联合汽车工业有限公司（以下简称为金龙客车公司）位于风景秀丽的历史文化名城苏州，是国内为数不多的具有整车生产资质的客车制造企业之一，也是近年来国内增长速度最快的客车制造企业之一。成立于 1998 年 12 月，1999 年公司正式投产，到当年 9 月就已经有 1000 台整车下线，当年完成销售额 2.3 亿元，实现当年投产当年赢利的目标。2000 年该公司获得金龙客车的中文商标权，2002 年 11 月被江苏省科技厅评为江苏省高新技术企业。2003 年 3 月公司通过 3C 认证，6 月苏州金龙园区 40 万平方米芯厂房建成投产，7 月公司通过国际 TS16949 认证。2004 年 3 月 22 日，金龙客车公司荣获 2004 年度世界客车博览亚洲展览会（BAAV）“2004 年度最佳安全装备奖”。金龙客车公司已经迅速发展成为中国客车制造行业的中坚力量。金龙客车公司秉持“安全用心，服务铁心”的品牌主张，以打造“安全、舒适、高性价比”的国产客车产品为己任，自主开发和国际发展并重，积极研发、引进和运用各种先进的客车制造新技术，以差异化战略不断巩固和扩大市场份额。投产后金龙客车公司的产销量以每年超过 90% 的速度增长。到 2002 年它的产销量已经达到 13922 台，销售额突破 40 亿元，分别占全国客车销售量和销售额的七分之一。2003 年初厦门金龙（大金龙）与苏州金龙分离，但销售增长势头依然强劲，2003 年两家产销 15000 多台，销售额达到 45 亿元。金龙客车的主要竞争对手为郑州宇通客车和厦门金旅客车。

2.2 生产运作概况

金龙客车公司采用定制化生产组织方式，用户可以对客车产品提出各种要求，经过公司与客户协商，以销售合同的形式确认对客户产品的个性化要求，然后金龙公司据此组织生产。生产设备和厂房布置采用工序化原则，即将各种客车生产的设备、工装夹具和人员集中在一起，形成不同的专业工序车间。在这种定制化生产中，90% 以上的产品包含着各种客车的个性化需求，其中单台订货占 60%。从接单到交车的时间根据车型大小而有所不同，中小型车一般 20 天，大型车一般 40 天。目前的生 14 产区域分为虎丘和苏州工业园两处生产，其中虎丘车间主要生产 8.4 米以下小型客

车，工业园区新厂生产 8.4 米以上的大中型高档客车。金龙公司目前的准时交车率只有 50%，影响准时交车的主要因素较多，大概有：顾客提出的修改；供应延迟；生产调整；顾客剩余款未到帐。

2.3 物料供应管理现状

金龙客车公司供应管理的目的是：确保产品的原材料、零件、外委加工、包材的品质能达到本公司要求的水准；确保产品的原材料、零件、外委加工、包材的交期与数量，避免停工待料；确保 3c 认证产品的关键元器件和材料达到国家标准及企业要求；确保固定资产的品质、交期、数量及验收手续达到要求；确保低值易耗品及劳保、文具、修理配件等的品质、价格、数量达到公司要求的水准。

金龙公司目前主要运用安全库存策略来应对订单生产，并通过和国内其他客车制造企业进行协调来调剂多余或不足的物料。目前，金龙公司共有 386 家合格供应商，80%分布在上海和浙江地区（长江三角洲）。除客车底盘自制外，金龙公司客车的其余零部件完全向外采购。目前客车底盘有两条生产线，所产底盘全部用于金龙公司客车的装配需要。再生产过程从供应缓解开始，金龙公司对外协、外构件建立供应商质量档案，定期对供货质量进行考核。

金龙公司供应部负责零部件供应，目前刚刚成立物流部，负责供应物流和生产物流的组织。有关工作程序仍在制定中。供应部下设价格组和采购组，价格组负责价格核算、现有零部件招标以及整车成本核算等工作；采购组负责按计划向供应商发出零部件采购订单，以及引入新的供应商等工作。

金龙公司客车零部件分为自制件、外协件和外购件三大类。自制件主要有支架、底盘和车身封板等。外协件是指工厂自身具有生产和加工能力，但给予成本和交货期等因素的考虑，将这些加工件外包给其他公司协作制造的活动。苏州金龙的外协件主要包括骨架、车身等，占 7%-8%左右。供应商零部件供应采用计划供货和直接上线两种方式。计划供货零部件在到货入库验收合格后进入中心仓库，直接上线的零部件由仓库管理员点数、验收合格后上线，例如苏州本地生产的车身。外购件包括车架、车桥等，存放在总成车间和焊接车间外的室外盖蓬仓库。

金龙公司要求供应商能够适应客车装配生产的需要，目前没有对供应商进行辅导，和供应商的关系仍然是传统的甲乙方或买卖关系。由于客车行业的产量不如轿车大，因此客车企业对供应商的考核力度有限（吸引力度不够）。另外，金龙公司在处理和大型供应商以及顾客指定供应商方面也感到比较棘手。供应商的供货结算一

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/648131036063006052>