

学校编码：10384

学 号：17920131151017



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕士学位论文

KL 客车供应链管理优化研究

Research on Supply Chain Management Improvement of KL Bus Co.

张高领

指导教师姓名：吴翀 副教授

专业名称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2016年 2 月

论文答辩时间：2016年 3 月

学位授予日期：2016年 6 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2016年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于
年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

当今企业与企业之间的竞争，已经转变为供应链与供应链之间的竞争。客车行业属于劳动密集型产业，技术门槛较低，产量相对不高，但是零部件供应商数量众多。KL 客车作为国内一家知名的客车企业，以严格按照客户定制化生产立足，具有很强的生产柔性，但企业供应链运营水平相对较低，已经成为制约企业发展的短板，随着客车行业竞争的不断加剧，提升其供应链管理水平的紧迫性已显得刻不容缓。论文首先描述了选题的背景、研究的方法和内容。其次简要介绍了供应链管理的相关理论。然后从 KL 客车公司供应链目前运营现状出发，分析供应链运营过程中存在的问题，并对问题产生的原因进行深入分析，针对存在的问题对 KL 客车供应链管理优化方案进行设计与实施。最后，对优化效果进行定性和定量分析检验。分析发现，通过优化方案的实施，KL 客车供应链运行效率得以大幅提升。供应链管理涉及到企业管理的方方面面，供应链管理水平的不同不仅影响到 KL 客车自身的发展壮大，同时对其上游供应商的同步发展起到至关重要的作用。供应链管理优化有利于 KL 客车与供应商建立长期合作战略伙伴关系，为双方的可持续发展奠定坚实的基础，确保双方在市场竞争中保持持续领先地位。

关键词：供应链管理；优化方案；客车

Abstract

Today's enterprise and the competition between the enterprises, has been transformed into competition between supply chains. Automobile industry is a large-scale coordinated, and one of the passenger car industry has its own characteristics, passenger car industry belongs to the labor-intensive industries, the technical threshold is low, production is relatively high, but so many parts suppliers. KL bus as a well-known domestic bus company, in strict accordance with the customer customization production base, has a strong production of flexible, but enterprise supply chain operation level is relatively low, has become a short board, which restrict the development of the enterprise as the coach industry competition intensifying, enhance the level of the supply chain management has become urgent. This paper first describes the topic selected topic background and the research methods and contents, secondly introduces the related theory of supply chain management, and then from KL bus company supply chain operation present situation, discovered the problems existing in the operation process, and analyzes the causes of the problem, then aimed at the problems existing in the supply chain management optimization scheme for KL passenger vehicle to carry on the design and implementation, and the optimization results are qualitative and quantitative analysis, through the optimization of design and implementation, to boost KL bus operation efficiency of supply chain. Through research on KL bus to optimize supply chain management, supply chain management has more profound importance to the development of an enterprise and supply chain management involves all aspects of business management, the level of supply chain management not only affect the KL passenger's own development, at the same time on the synchronous development of its upstream suppliers play a crucial role. Optimize supply chain management is advantageous to the KL bus with suppliers to establish long-term strategic partnership of cooperation, lay the solid foundation for the sustainable development of both sides, to ensure that both sides keep leading position in the market competition.

Keywords: Supply chain management; Improvement; Bus

目 录

第一章 绪论	1
第一节 选题依据	1
第二节 研究意义与方法	3
第三节 研究内容与框架	4
第二章 相关概念和理论基础	6
第一节 供应链管理理论和内涵	6
第二节 供应链管理策略和目标	8
第三章 KL 客车供应链管理存在的问题及其成因分析	14
第一节 行业及公司概况	14
一、行业概况	14
二、公司概况	16
三、KL 客车供应链管理发展概况	17
第二节 KL 客车供应链管理中存在的问题	19
一、供应商供货不稳定	19
二、供应链内部运行管理效率低下	20
第三节 问题产生的成因分析	21
一、供应商管理水平不高	21
二、供应链内部运行管理效率低下	24
第四节 本章小结	28
第四章 KL 客车供应链管理优化方案的设计与实施	29
第一节 目标与原则	29
一、总体目标	29
二、基本原则	29
第二节 优化方案的设计与实施	30
一、供应商管理水平提升方案的设计与实施	30
二、内部供应链管理优化方案的设计与实施	39
第三节 本章小结	45
第五章 KL 客车供应链管理优化方案的效果分析	46
第一节 定性分析	46
第二节 定量分析	48
一、供应商交付及时率	48
二、供应商质量合格率	49

三、信息传递准确性	49
四、顾客满意度	50
五、日产能力	51
六、企业净利润	52
第三节 本章小结	54
第六章 结论及展望	55
第一节 结 论	55
第二节 展 望	56
附录 1 KL 客车指定件申请审批表	58
参考文献	59
致 谢	60

Contents

Chapter One Introduction	1
Session 1 Topic selection basis	1
Session 2 Research significance and research method	3
Session 3 Research content and framework	4
Chapter Two The related concepts and theoretical basis	6
Session 1 Supply chain management theory and the connotation	6
Session 2 Supply chain management strategy and objectives	8
Chapter Three KL bus problems in supply chain management and its reason analysis	14
Session 1 Industry and company profile	14
Session 2 KL bus problems in supply chain management	19
Session 3 Analyze the causes of KL bus supply chain management problems	21
Session 4 The summary of this chapter	28
Chapter Four KL bus design and implementation of supply chain management optimization scheme	29
Session 1 KL bus suppliers total optimization scheme	29
Session 2 KL bus design and implementation of supply chain management optimization scheme	30
Session 3 The summary of this chapter	45
Chapter Five KL bus effect analysis and optimize supply chain management solution	46
Session 1 The qualitative analysis	46
Session 2 The quantitative analysis	48
Session 3 The summary of this chapter	54
Chapter Six Conclusion	55
Session 1 Conclusion	55
Session 2 The future research	56
Appendix	58

References	59
Acknowledgments	60

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 选题依据

伴随着全球经济一体化、制造业也已经全球化，汽车制造企业之间的竞争也会更加激烈，这就对汽车制造企业在市场上具有的竞争力提出了更高的要求。目前企业之间竞争的形式已经由曾经的企业与企业之间的竞争转向供应链与供应链之间的竞争。供应链物流作为当今企业中的第三利润源正受到人们的正视，汽车制造企业采用何种的供应链管理模式，如何运用先进的理论和方法实施好其供应链管理，在供应链管理中具有非常重要的作用。供应链管理正成为一种新的管理思想，在企业管理中得到广泛利用。

当前汽车制造企业的发展趋势是依据其全世界战略需求，对生产和营销在全球范围进行统一布局，以构建全球供应链体系。全球性的汽车公司为了确保其核心竞争能力，主要控制技术研发和市场销售这两个附加值高的核心环节，而将附加值较低的生产、物流和低端设计外包给具有成本优势的其他国家。全球性的汽车公司通过使用国际化供应链体系，把研发、采购、生产、物流配送、销售和售后服务转为全球化，逐步形成国际化供应链管理，其目的是优化资源配置、提高资源利用率、降低运营成本、提高市场反应速度、增强全球竞争力。汽车公司这一供应链运营模式的重大变革，推进了国际汽车企业资源在全球范围内供应链资源的整合。伴随着国内国际市场的统一，中国正加快参与国际化分工和全球经济一体化的进程。在这种情形下，对中国汽车供应链管理模式进行研究，具有重要的理论和现实意义。

我国的汽车制造业竞争日趋激烈，随着经济结构调整和放缓增长，汽车制造企业将面临更加严峻的竞争环境。一直以来，全球性的汽车公司非常关注供应链管理，想方设法降低成本，寻找利润源泉。当前国内一些市场意识较为敏锐的企业，已经明确认识到供应链管理在降低企业成本、提高服务水平上的重要性，并把提升供应链管理作为提高其市场竞争能力和核心竞争力的重要手段，逐渐将先进的供应链管理理念植入到企业的经营与管理之中。同时，汽车企业的供应链管理向来都被认为是很复杂和非常专业的领域。而供应物流作为源头在整个供应链中起着非常重要的作用，如何对企业内外部资源配置进行优化并打通内部供应链管理流程，不断

地满足企业发展过程中的各种需要，降低运营成本，从而增强我国汽车制造企业在全球市场的综合竞争能力，是一项极具现实意义的研究课题。

当前全球汽车生产企业日趋注重供应链管理，费尽心机降低运营成本并提升其供应链运营效率，以拓展更大利润空间，而快速发展的中国汽车业才刚刚到达汽车供应链管理领域的边缘，仍处于初始阶段，在供应链运营的各个环节上，仍沿用过去较为传统的运作方式，与国外先进汽车企业在供应链领域所表现出来的优势相比，差距异常明显。因此，对中国汽车企业供应链自身特点深入研究，为中国汽车企业提供较为先进的、适合中国现状的供应链管理经验和经验，将有助于推动中国汽车供应链向社会化、专业化方向发展。^[1]

客车企业作为汽车业的一部分，其供应链更加复杂，客车企业作为一种按单组织生产的模式（MTO），对供应链的要求极高，客车是由成千上万个零部件组成，物料种类非常繁多，每辆客车所用的零部件供应商有上千家，每个中型客车所用供应商对应的供应商又有几百家之多，并且客户与客户之间所购置客车配置差异大，对供应商及时按照生产需求配送物料要求非常严格，因供应商物料延迟配送导致的生产线断线，是相当严重的生产事故。这就要求供应商都要十分关注物料的及时供应，必须对采购、生产信息进行实时监控，实现物料供应的及时预警，指导进行精益化配送和生产。供应商物料的及时供应和仓储物流配送的及时性决定着 KL 客车生产效率的高低，关系到产品能否保质保量地交付到客户手中，产品的及时交付和质量提升决定着企业在市场上的影响力，决定着企业未来的发展方向，所以 KL 客车供应链运作效率将直接影响企业的竞争力，如何逐步优化改善，是提高其未来竞争力的关键所在。

KL 客车作为国内客车行业领头羊，随着公司的不断发展壮大，供应链逐步成为制约企业进一步发展壮大的瓶颈所在，本人已经在 KL 客车工作 7 年多，先后从事物流、供应、采购等方面的工作，通过几年的工作经历深知 KL 客车供应链目前的问题所在，也深刻意识到 KL 客车供应链改善优化的急迫性，所以把 KL 客车供应链管理优化研究作为自己的毕业论文研究课题，既能实践运用 MBA 所学知识，又能为自己的工作提供一些改善思路，确实是件很有意义的事情。

第二节 研究意义与方法

我国汽车行业最近几年迅猛发展，高速增长的中国汽车工业已经开始意识到汽车供应链管理的重要性。对于汽车制造企业来讲，不断优化整合企业内部各种资源，并且通过非核心业务外包选择第三方物流合作伙伴，从而实现企业外部各种有利资源的借用，在企业内部则不断增强核心竞争力，是十分明智的战略举措。在这种情况下，作为企业供应链中关键的供应物流环节优化显得尤为重要，这里边主要涉及到采购流程的设计和优化、仓储管理、供应商管理等方面采购物流业务的研究，因此，本文从汽车生产企业采购物流出发，以我国客车制造企业 KL 客车为例，对汽车制造企业供应商供货稳定性和企业内部供应链运营各环节存在的主要问题进行研究和分析。

汽车零部件供应商供货的稳定性将直接对汽车生产企业的生产能力和车辆交付给客户的及时性带来影响，将间接对企业的最终获利情况和信誉带来影响。因此，汽车生产企业加强对供应商的供货管理显得尤为重要。本文的研究目标是分析我国汽车生产企业中供应商供货不稳定的问题，并就此提出确保供应商供货稳定性的对策。供应商供货管理具体来说包括收集信息确定需求、制定采购决策、编织采购计划、选择供应商、物流配送、验收入库、审核付款等一系列流程。本文的研究范围就是围绕供应商供货问题进而进行的供应商管理和企业内部供应链流程优化等，涉及到诸多关键环节：如采购物品的战略定位、供应商管理、供应链内部流程优化等方面。同时仓储物流被誉为汽车生产企业的“心脏”，因为仓库既要满足“直接”客户的需求，也要同时满足“间接”客户的需求；仓储物流应灵活存在于供应链之中，并且能满足供应链的整体需求。仓储物流是生产企业物料存放的场所，具有链接生产、采购、销售等相关环节的重要作用。仓储物流的意义主要表现在几个方面：首先仓储管理可以保护物料的使用价值，当产品生产出来以后送达到客户之前，由于其自身所具有的特性及其周边的环境，以及其它的一些因素，都可能使物料使用价值在数量上和质量上出现问题，所以只有为物料的储存创造必要的条件，才能有效避免物料受到损害；其次仓储管理可以有效提高经济效益，连续不断的生产是社会化大生产发展到一定程度的必然产物，为满足这种生产活动的需要，仓储管理应运而生；再次仓储管理是供应链管理领域的重要组成部分，物流仓储活动在供应链管理工作中发挥着重要的作用。^[2]

本文从 KL 客车目前的仓储物流配送现状出发, 深入了解 KL 客车目前仓储物流运作的现状及存在的问题点, 并对问题产生的原因进行分析, 并提出仓储物流优化改善的对策。

总之, 本文通过对 KL 客车供应链管理的研究, 对其现状进行分析, 探讨如何组织协调供应链中各节点的管理工作, 并重点研究供应商供货管理及供应链内部运行管理, 最终实现为 KL 客车的核心业务服务, 通过研究分析 KL 客车供应链各环节目前存在的问题: 供应商供货稳定性差、内部供应链运行管理效率低下, 并对 KL 客车供应链存在问题的成因进行分析, 找到影响 KL 供应链效率的真正原因并给出后续改善对策: 提高供应商管理水平, 对内部供应链各环节流程进行优化, 最终提升其供应链运作效率, 使其更加高效、敏捷, 柔性, 从而提升 KL 客车的综合竞争能力。

第三节 研究内容与框架

本文主要分为六章, 主要内容如下:

第一章: 绪论。阐述选题背景和意义, 研究的方法和内容。

第二章: 相关概念和理论基础。阐述供应链理论, 包括供应链的定义和供应链的核心, 供应链管理策略和目标, 包括库存 ABC 分类法和 VMI 库存管理方法, 以及供应商管理分类法。

第三章: KL 客车供应链管理存在的问题及其成因分析。包括 KL 客车所处行业基本情况及 KL 客车公司简介, KL 客车所在行业供应链状况, 同时对 KL 客车供应链管理存在的问题(供应商供货不稳定、供应链内部运行管理效率低下)及其成因进行分析。

第四章: KL 客车供应链管理优化方案的设计与实施, 对 KL 客车供应链存在的问题进行相应的管理优化方案设计与实施, 包括供应商供货优化方案的设计与实施, 供应链内部管理流程优化方案的设计和实施。

第五章: 优化方案效果分析: 对 KL 供应链管理优化方案效果分析, 包括定性分析和定量分析。

第六章: 总结与展望。最后进行全文总结, 提出 KL 客车供应链优化改善的实际意义以及未来改善之处。

论文的结构如图 1-1 所示:

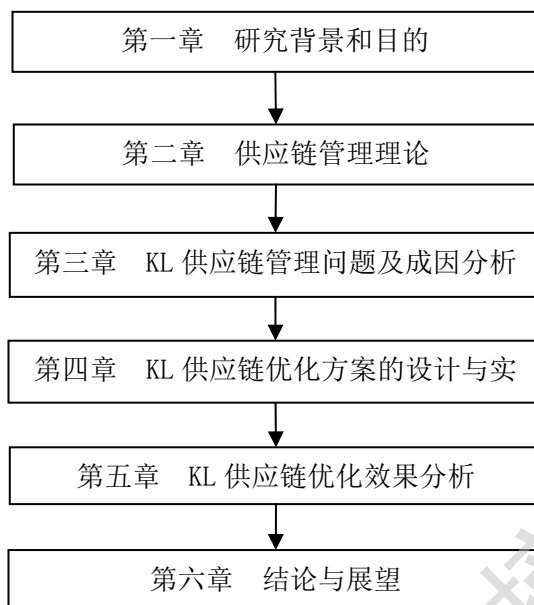


图 1-1 论文结构图

资料来源：作者自编，2015

第二章 相关概念和理论基础

第一节 供应链管理理论和内涵

一、供应链管理理论和内涵

（一）供应链概念的产生

供应链（SCM）的概念最早出现在 20 世纪 80 年代末。近年来，伴随着全球化生产的出现，供应链在生产性企业中得到广泛应用，逐渐成为一种全新的管理理念。因受到当前全球市场的激烈竞争、经济的快速发展以及用户需求变化大的影响，供应链管理已经引起了企业界人士的高度关注。传统的供应链概念仅适用于企业的内部流程，主要关注企业本身的利益，后续的供应链概念变化为关注企业与相关企业之间的关系，关注了企业的外部环境，更加着重于定义它为一个供应链条中企业之间的采购物流、生产制造、销售售后等诸多环节将原材料转换成最终产成品到最终客户的整个过程，这是范围更广的概念。目前供应链的概念关注重点在于以某一个核心企业为中心的网状关系。如核心企业与其供应商、供应商的供应商甚至一切上游的关系，和与用户、用户的用户以及与一切下游的关系。对于供应链概念的研究，不同的学者有着不同的解释，克里斯托弗将供应链解释为：“供应链是以为最终客户提供产品或服务为目的，在从起点到终点的诸多环节中，所涉及的所有单位和活动。”库克斯将供应链解释为：“供应链是将原材料转化为最终成品或服务，并将这种产品或服务提供给最终客户的所运用的多种资源和一系列职能活动。”美国供应链协会对供应链的概念解释是：“供应链包含了涉及到制造和销售最终产品和服务的一切活动，从供应商的供应商到客户的客户。”供应链管理包括管理采购与需求，包括原材料的采购、生产制造过程，物料的存放与库存管理，订单的销售及最终交付客户。供应链不仅是一条连接供应商和生产企业以及用户的物料链，更是一条增值链。通过供应链，物料通过不断生产加工、包装运输等活动实现不断增值。供应链在 20 世纪 90 年代全球制造业竞争日益激烈的背景下，逐步变化为围绕某一个核心企业的集成网链。^[3]

（二）供应链管理的定义

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.