最近從商業週刊上看到一則新聞，夏普堺工廠因為零組件瑕疵與高層策略失準，而導致產能利用率下降。正好對應到此章節，說明總合銷售與作業規劃的重要性，而規劃目的是用來協助高階管理階層掌握營運狀況，藉此讓相關部門在達到供需平衡上能獲得最佳共識，達到提升公司種種競爭力的目的。在現實的企業營運中，生產研發和銷售部門經常會產生衝突，兩者各在供應鏈的兩端，所面對的角度截然不同。然而，銷售和生產之間卻有著密不可分的關係，銷售不只是對外部的買賣行為，而生產部門也並非專注於生產就好。課文中提及公司會開會檢討過去的銷售行為及預測未來的需求，但經常忽略銷售狀況與生產線配合的實際情況，而延伸出待補訂單的問題、現金週轉困難、供需失調、營業計畫落後等情況，甚者導致各部門間衝突，影響公司的營運發展。

公司生產產品係以滿足顧客為前提，若無法適時適地的提供客戶所需要的產品及服務，擁有再好的產品與服務也是徒勞無功，因此生產產品的作業規劃就成為公司營運中很重要的一環，使產品適質、適時、適量的送交到客戶手中，最重要的因素在於產品的競爭力。

另外，公司透過長、中、短期的規劃後，會訂定出一套適合最當下情況的作業計畫，並根據策略規劃方向、顧客需求預測、行銷單位、銷售規劃各個環節來配合改變不斷變化的市場，因此作業生產單位需要具備相當的機動性與彈性，始能及時配合公司政策方向及市場狀況而調整。但庫存問題卻常常在營運中發生，表示銷售與生產無法同時達到規劃中預期的結果，無法確定因素導致供需失衡，使得銷售與產量無法一致，而透過生產規劃策略，可降低屬於公司內部的影響，如追趕策略、工時調整策略、平準策略，都是處理需求變動的工具，卻仍需時時因應環境做改變，因為總合生產規劃要能達到決定員工數以及存貨的最佳組合，所以各種固定成本、存貨成本、缺貨成本等都應該隨時控制。

試誤法是運用多種不同的方案來計算各方案的成本，加以比較各方案成本後決定最佳方案，包含改變員工人數、加班或外包等，不單可使用一種策略，也可混合使用，課文中還另外介紹平準化排程作為可處理需求變動的一個選擇，以及

使用數學技巧找出最佳方案等方法，因此總結以上，本組認為成功是難以複製，需要視實際外在情況及自身實際情形而決定最適合自己公司體質的決策。

以豐田汽車JIT生產流程為例，生產部門經由總合銷售與作業規劃列出年度生產計畫主排程後，後端細部計畫更結合供應商共同進行生產排程，使豐田汽車裝配線排程平準化，是其總合計畫得以成功的關鍵，這其中必須整合銷售、生產、研發、財務與協力廠商之間的密切合作。

 透過本章節的了解，我們認為在現今總體環境下的快速變動，例如big data或雲端、社群媒體的發展，或是整體產業環境的現況，誠如第一段所提到的面板產業，在如此錯綜複雜的環境中，企業經理人要做正確的預測其實是非常困難的，除了利用過往的數據來分析判斷之外，高階管理人員應該要找出最佳的決策來加以改善，而需求變動都是無可避免的，決策者應該將系統的規劃保有足夠的彈性來因應外在的變動因素，加上透過自身的經驗累積，不斷地修正來達到有限理性的精神，進而才能朝向正確的目標需求，並有效的來解決企業所面臨銷售和生產作業的問題，長期下來，企業才能穩定運作，並創造出最大的產量及收益。