
目次

はしがき	iii
まえがき	vii
監訳者まえがき	xi
APICSについて	xv
序論	xxv

第I部：現代のプロジェクトマネジメント

1	プロジェクト入札	2
	ジャネットのプロジェクト	3
	計画段階の矛盾	5
	不確実性の扱い方	6
	基本概念	7
	応用問題	7
2	担当者の視点	9
	ジョーの話	9
	議論	14
	基本概念	16
	応用問題	16
3	隠れたコスト：仕掛り	17

仕掛りの従来の得失評価	17
制約理論の仕掛り得失評価	19
大きなバッチの仕事	22
マルチタスクで忙しくすること	24
基本概念	26
応用問題	27
4 隠れたコスト：生産性低下	28
パーキンソンの法則	28
セットアップ	31
多くの人を使う	32
また明日に	33
早期着手または早期終了	33
基本概念	35
応用問題	35
5 現状系統図	36
中核的問題	44
基本概念	46
応用問題	46
6 プロジェクトマネジャーの視点	48
月曜日	48
現 状	49
“リソース利用” ツリーの議論	50
基本概念	52
応用問題	52
7 発想の転換	53
基本概念	59

第Ⅱ部：クリティカルであるが安定

8	クリティカルチェーン計画	62
	土曜の朝の憂鬱	62
	幕間劇：計画その1	63
	憂鬱 第2節	67
	幕間劇：計画その2	67
	憂鬱 第3節	69
	幕間劇：計画その3	69
	基本概念	73
	応用問題	73
9	不確実性の管理	75
	ジャネットのバッファ管理	75
	リスク配置	78
	バッファの種類	78
	計画練り直し	80
	情報の流れ	81
	基本概念	83
	応用問題	84
10	仕掛りの矛盾を解く	85
	基本概念	90
	応用問題	91
11	クリティカルチェーンの同定	92
	ステップ1：初期計画の作成	94
	ステップ2：負荷の平滑化	96
	ステップ3：クリティカルチェーンの決定	101
	基本概念	104
	応用問題	105

12	バッファの付加	106
	ステップ4：バッファ位置を同定する	106
	ステップ5：バッファサイズの決定	108
	別の計算	110
	ステップ5 b：バッファサイズの調整	111
	ステップ6：バッファの挿入	112
	プロジェクトの推進	114
	従来計画との比較	115
	基本概念	115
	応用問題	116
13	クリティカルチェーン・プロジェクトの計画	117
	ステップ1：プロジェクトとプロジェクト計画の目的を明確に述べる	120
	ステップ2：充たすべき必要性和それを充たすために必要な仕事を決定する	122
	ステップ3：仕事と必要性の論理的な関係を決定する	125
	ステップ4：リソース要求、仕事時間、コストを推定する	129
	ステップ5：バッファを含めてクリティカルチェーン計画を計算する	130
	ステップ6：予算と時間的制限によって計画を評価する	131
	ステップ7：必要であれば、前のステップに戻って計画を改訂する	132
	複雑なプロジェクト	132
	基本概念	133
	応用問題	134

第Ⅲ部 全社的視点、全社の力

14	目 標	138
	システムレベルのアプローチ	138
	非営利組織	142
	目標を理解すること	144
	基本概念	145
	応用問題	145

15	スループット：いちばん	146
	従来優先された評価手法	147
	コスト対スループット	148
	自動車生産	152
	総合品質	155
	基本概念	156
	応用問題	157
16	スループット至上主義：ボックスからの脱出	158
	システムレベルの観点	158
	例：国防省（DOD）契約	160
	制約とレバレッジポイント	163
	“最適化”—それは最善か？	166
	非営利のスループット	168
	日本の優位性	170
	基本概念	171
	応用問題	171
17	全社的改善：注目すべき5段階	173
	5段階のロジックツリー	177
	長期的成功：修正した5段階	180
	レバレッジポイントとしての市場	181
	戦略的レバレッジポイントの選択	183
	五つのステップとクリティカルチェーン	184
	基本概念	185
	応用問題	185
18	全社的改善：制約理論による会計	186
	スループットによる価格決定	186
	予算作り	190
	基本概念	192

応用問題	192
19 プロジェクトサイコロゲーム	193
サイコロゲーム遊び	193
プロジェクトサイコロゲームの分析	196
能力の不均衡化	196
保護能力と在庫	198
リソースが制約されたスケジュール	200
基本概念	203
応用問題	204
20 複数プロジェクト	205
戦略的リソースバッファ	207
方法1：すべて一緒に	209
方法2：連続プロジェクト	211
方法3：戦略的リソース	213
推奨	216
基本概念	217
応用問題	217

第IV部： 実行時の問題

21 計画とは何か	221
担当者の視点	222
レソースマネジャー情報の必要性	224
プロジェクトマネジャー情報の必要性	225
クリティカルチェーン原理	226
ピットクルー	229
基本概念	231
応用問題	231

22 評価	232
評価の基礎	233
全社的评价	234
部門内評価	235
スループットダラーデイズ (TDD)	236
全社的评价としての仕掛り	239
スケジュール変更の評価	240
評価の実行	241
基本概念	242
応用問題	243
23 クリティカルチェーンの活用	244
SWAT チーム	244
スループットによる価格決定	245
小さなバッチの仕事	247
戦略的リソースおよび戦略的工作への注力	248
双方勝者	248
基本概念	251
応用問題	251
24 弱いリンク	252
NIH 法則	252
底抜けの楽天主義	256
マイルストーン	257
十分に良い	257
コスト至上主義	259
ボックスの外の活用	260
教育	261
基本概念	262
応用問題	262

25 実行チェックリスト	264
実績調査	264
あなたのシステムはどのようになっているか	265
あなたのシステムの目標と必要条件は何か	265
スループット至上主義が示唆するものは何か	266
レバレッジポイントはどこか	267
どの方針が制約か	268
五つの改善プロセスの応用方法	269
どこから開始すればよいのか	270
誰が実行を妨害するか	271
レバレッジポイントとバッファの状況はどうか	273
あなたの環境で原因がどのようにして結果に結びついているか	273
基本概念	274
応用問題	274
あとがき	275

付 録

付録A： 応用問題の解答	280
付録B： 用語解説	301
付録C： ProChain™ のプロジェクト計画	309
索 引	315