

תהליך ה-ECO: מאויב מר לידיד יקר

חלק א' – סימפטומים של תהליך בעייתי

מאת ג'יסון רוזן, PLMplus, ©2009

מבוא

ניהול שינויים הנדסיים באמצעות תהליך ECO (Engineering Change Order) הוא אחד ממרכיביו הבסיסיים והוותיקים של פעילות הניהול המידע ההנדסי (המכונה בימינו "PLM") בארגון. תהליך ה-ECO מאפשר ליצרנים להגיב ביעילות לתנאים המשתנים של השוק והסביבה התפעולית. מסיבה זו מפתיע לראות שבארגונים רבים תהליך ה-ECO נחשב לבעייתי, בזבזני ומעיק.

"יש לנו יותר מדי שינויים!"
"מתי כבר יבצעו את השינוי שביקשתי? אנחנו זורקים כסף לפח בינתיים."
"איזו ביורוקרטיה!"
"למה אני צריך לחתום על השינוי הזה?"
"איפה ה-ECO שלי תקוע?"

משהו מזה נשמע מוכר?

בחלק א' של מאמר זה אנסה לשפוך אור על הסימפטומים השכיחים של תהליך ECO בעייתי. בחלק ב' אפרט לגבי השורשים האפשריים של הבעיות ואציע טיפים שימושיים לשינוי המצב.

סימפטומים

האם תהליך ה-ECO שלכם צריך לקבל תשומת לב? התחושה הרווחת לגבי התהליך, כפי שבאה לידי ביטוי בציטוטים למעלה, יכולה להוות אינדיקציה, אך בדיקה מעט יותר מעמיקה תחשוף בעיות מוחשיות.
בדקו האם אתם סובלים מאחד או יותר מהסימפטומים הבאים:

תלונות על כמות ותכיפות השינויים

כאשר תהליך ה-ECO לא עובד נכון הוא גורם לסבל רב. הפעולה הישירה שמנסים לפעמים לבצע היא לנסות ולהקטין את מספר תהליכי השינוי.

- האם קיים לחץ לצמצם את מספר ה-ECOs?
- האם יש הנחייה לקבץ כמה שיותר שינויים לתוך ECO אחד?
- היבט אחר של כמות השינויים הוא תכיפותם.
- האם פריטים מסוימים עוברים כמה שינויים בטווח של חודש?
- האם קורה שתהליכי ECO עוקפים אחת את השני?
- האם נוצרים קנפליקטים בין שינויים שונים על אותו פריט?

זמני תהליך ארוכים

תהליך ה-ECO מתחלק לשלושה חלקים עיקריים – ההצעה לשינוי, הוראת השינוי ויישום. בכל אחד משלבים אלו יכולה להתגלות בעיה של זמנים.

- האם בקשות לשינויים נידונות באופן מסודר ומהיר?
- האם סבב החתימות על הוראת שינוי אורך יותר מיומיים?
- האם הזמן ליישום השינויים הוא סביר?
- כמה זמן לוקח לכם להיענות לבקשת לקוח? לבקשת הקבלן / רצפת הייצור? האם גורמים אלו מאמינים שבקשות שלהם יענו?
- האם קיימים זמני תקן לשלבים השונים בתהליך?
- האם אתם יודעים כמה זמן בפועל אורכים שלבי התהליך השונים?

למה אני צריך לחתום?

תהליכי חתימות הם לפעמים סוג של מסורת המועברת ממנהל למנהל במשך השנים.

- האם כל החותמים מבינים את תפקידם בתהליך?
- האם כל החותמים תורמים ערך לתהליך?
- האם כל הגורמים הרלוונטיים מעורבים בשלבים הנכונים?
- האם תהליך החתימות הוא קבוע בלי קשר למהות השינוי?

אוף - יש לי ECO על הראש

הטיפול בתהליך ה-ECO יכול להיחשב בעיני עובדים מסוימים לעונש בלתי אנושי.

- האם קיימת רתיעה מפתיחת ECO חדש?
- האם קיימים תהליכים עוקפי-ECO?
- האם האנשים הנכונים מופקדים על ייזום וניהול התהליך?
- האם טופס ה-ECO כולל רק מידע רלוונטי? האם נעשה שימוש בכל הנתונים בטופס?

פוליטיקה של שינויים

תהליכי ECO יכולים להפגיש בין גורמים מגוונים בארגון בסיטואציות מלחיצות.

- האם מתקיימים וויכוחים סוערים סביב סוגיית שינוי מק"טים כתוצאה משינוי הנדסי?
- האם ישיבות ECO הופכות לזירות התגוששות?
- האם נתונים מספריים על תהליך השינוי כולו (בקשות, הוראות ויישום) מפורסמים ומנותחים באופן קבוע ומועיל?

האם אתם מזהים חלק מסימפטומים אלו בארגון שלכם?
אתם מוזמנים לעיין בחלק ב' של מאמר זה ולמצוא שם את שורשי הבעיה וטיפים לשינוי המצב בדרך
להפיכת ה-ECO מאויב מר לידיד יקר.

על הכותב

Jason Rosen
Senior PLM Analyst
jasonr@plmplus.co.il
+972-54-6865454

PLMplus
www.plmplus.co.il

ג'יסון רוזן בעל תארים ראשון ושני בהנדסת תעשייה וניהול (אונ' בן גוריון, אונ' תל אביב) והינו חבר בכיר ב- IIE. במשך למעלה מעשור עוסק בניתוח, יישום וניהול מערכות הנדסיות בתפקידים שונים בחברות היי-טק. בתפקידו האחרון לפני הקמת PLMplus היה מנהל מחלקת ההנדסה ב- Scopus Video Networks.

במסגרת הפעילות ב- PLMplus ג'יסון מייעץ לארגונים בנושאים של הקמה ושיפור תהליכים הנדסיים, יישום ותמיכה במערכות PLM, וכן משמש מרצה בתחום זה באקדמיה.