

项目风险管理：无计划的变化导致的IT风险 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/260/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E9\\_A3\\_8E\\_E9\\_c41\\_260074.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E9_A3_8E_E9_c41_260074.htm)

著名的作家和商业顾问，Roger Burlton，曾经将一个成功的消费品公司的一年时间描述为：“在这一年中，该公司将主要的客户注意力转移到电子商务方面，将销售的机理模式转变为新型的网络市场模式，同时考虑到竞争对手的反应，将产品价格降低40%。并且在5个国家中开设或整合分支机构，每个分支机构都具有不同的规章要求。然后该公司将被巨型的全球性的竞争对手购并，该对手不具备电子商务的手段或网络渠道。他们一起将成为在该行业中世界性的主要厂商。然后该公司为了巩固其地位将收购同行业中其他具有互补产品的网络市场公司，并与之合并。”虽然这个公司在一年中变化比较大，但是这是一个典型的现象。今天的商业在一直发展变化。所有公司都应该应对不断变化的市场压力，同时将成本最小化。

1.产生变化的原因 剧烈的竞争，使得产品大众化并缩短了商业周期，强迫公司采用自动化的操作并降低成本。 期望的投资者回报，需要成长性，这意味着开发新的市场和产品，也包括并购。 实用的新技术，例如互联网以及丰富的开发框架，强迫公司尽快开发出先进的应用，以保证能在市场中生存。几乎所有的业务变化都会影响到支撑这些业务的IT应用和基础设施。新的市场和产品或者需要新的应用系统或者需要现有应用系统的完善。并购也将产生集成项目，以及应用的整合。一般来说，应用环境的变化反映了组合业务模式的变化。

组织战略与行动计划 应用环境变化 这里持续的环境变化

给IT组织带来了重要挑战。当问IT专家最重要的3个应用管理挑战时，大部分回答都包含了变化。 最值得注意的包括：

部署新的应用 现有应用系统的变化 应用的集成和整合

简单地说，IT组织陷入了变化的沼泽，面临着由此带来的无数问题。

2.无计划的变化 应用环境的持续变化带来的最重要问题中包含着一些意外的副作用。实际上，很多性能和可用性问题和生产环境中应用的故障是与应用环境的无计划的变化有关的。试举几个无计划的变化示例：用户活动的意外增长可能对应用的性能产生负面影响。例如，一次成功的市场活动可以促使更多的购物者涌向电子商务网站，或者促使柜台交易量急剧增加，超过了开发人员的预计，这些负载可能导致应用的故障。上线的代码的变化可能存在意外的副作用。一个模块中较小的改变可能会给其他模块的性能带来严重影响，甚至可能造成故障。经验丰富的应用开发人员知道每次接触应用都会带来应用故障的风险，尽管这些变化看起来多么符合流程。基础设施配置的变化也可能对应用的性能产生巨大的影响。数据库或应用服务器配置的变化经常是上线应用故障的原因。

3.巨大风险 业务关键应用的健康，包括可用性，响应时间和功能的正确性，可能对公司的关键业务产生重要影响。分析应用故障的商业成本，可以包括下面几个部分：对于一些应用系统，例如电子商务和联机交易，停机时间直接影响到销售额的下降；不合要求的应用性能也可以导致严重的收入损失。众所周知，例如，顾客不可能从那些响应时间很长的网站上购买商品。事实上，研究表明电子商务网站的交易放弃比率与电子商务应用的响应时间是成正比的。糟糕的应用性能和应用停机时间由于使客户满意度下降

经常导致间接的销售额损失。对于那些一定要访问性能很差的电子商务应用或自助服务应用的客户，不大可能再回到这个网站。而且，如果第一次就不能成功完成交易，这些客户很可能再也不会访问这个网站。糟糕的应用性能和应用停机时间经常导致用户生产效率的流失，因为当应用不可用时，员工将做不了工作。例如有个公司升级一个订单登录应用，发现由于新应用的响应时间比较慢，员工只能处理70%的订单。因此，公司不得不增加30%的订单登录人员来处理与原来同样多的订单。应用系统的故障也会大幅增加IT的成本。诊断一个复杂分布应用中的问题可能是很困难的，经常需要不同部门的共同努力。意外的应用故障导致的“消防演习”也会对不相关的IT项目进程产生影响。如果花费了大量的资源和时间去救火，那么其他项目就会不断延期。Gartner估计业务关键应用停机的平均成本\$42,000/小时。具体到每个公司，其成本与很多因素有关，包括应用的类型和停机的性质。对于那些非常依赖电子商务网站和交易平台的应用，应用停机的每小时成本可以达到一百万美元或更多。下面表格说明了不同类型应用的每分钟的停机成本：采用Gartner的平均停机成本的估值，我们可以估算出可用性不同等级的成本。如图所示，任务关键应用在可用性方面的一点点改进就会节约巨大的成本。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)