



图 5-19 总支出困境

资料来源：理特管理顾问公司分析报告。

总支出困境的特点是：

（1）资产老化：许多核心经营资产在相同时期接近或超过设计寿命。

（2）由于核心运营资产超出了预期的设计寿命而导致运营成本增加，并导致维护成本增加。

（3）由于财政拮据、内部能力或容量有限（例如，拥有重轨的能力）或资本项目“挤出”造成基本建设工程积压问题（即使这些项目获得了单独的资金）。

营业收入持平或下降，以及长期以来客户对服务标准的期望等其他问题，可能会加剧所面临的挑战。因此，当一个组织面临不断增长的总支出需求和不足的资金来源来满足这些需求时，就会出现一个困境。尽管长期资本支出规划可能存在，但它很可能已不再有意义——这就是需求、资源和交付能力之间的脱节。

为了克服“总支出困境”，并为有效运营奠定基础，必须考虑以下因素：

（1）掌控需求：工程师、操作人员和项目经理的不同观点可能导致对资产所需规范的实际内容产生不同的、夸张的看法，从而推高成本。在运营领域，只有通过直接的客户界面（例如票务），将相互竞争的内部观点与“客户的声音”真正协调起来，才能更好地制订下一年的最佳规划以及估算相应的服务水平和成本。

（2）治理和控制：处理好需求掌控是实现有效治理、控制支出，并确定投资优先级的重要需求。显然，其中重要的是保持灵活性，以满足真正紧迫的短期需要。然而，如果走得太远，可能会造成习惯性的资本支出延期。一种可以普遍