

国 际 电 信 联 盟

ITU-T

国际电信联盟
电信标准化部门

D.195

增补2
(05/2013)

D系列：一般资费原则

一般资费原则 – 公务电信和优待电信

结付国际电信业务账目的时间周期

应收账款周转天数（DSO）管理指导原则

ITU-T D.195 建议书 – 增补2

ITU-T

ITU-T D 系列建议书

一般资费原则

术语和定义	D.0
一般资费原则	
专用租用电信设施	D.1–D.9
专用公用数据网数据通信业务所适用的资费原则	D.10–D.39
国际公众电报业务的计费和结算	D.40–D.44
国际话传电报业务的计费和结算	D.45–D.49
GII – 互联网适用的原则	D.50–D.59
国际用户电报业务的计费和结算	D.60–D.69
国际传真业务的计费和结算	D.70–D.75
国际可视图文业务的计费和结算	D.76–D.79
国际相片传真业务的计费和结算	D.80–D.89
国际移动业务的计费和结算	D.90–D.99
国际电话业务的计费和结算	D.100–D.159
国际电话和用户电报账目的编制和交换	D.160–D.179
国际声音和电视节目的传输	D.180–D.184
国际卫星业务的计费和结算	D.185–D.189
月度国际账目资料的传送	D.190–D.191
公务电信和优待电信	D.192–D.195
国际电信账目差额的结付	D.196–D.209
综合业务数字网（ISDN）上提供国际电信业务的计费和结算	D.210–D.269
下一代网络（NGN）的计费和结算原则	D.270–D.279
通用个人通信的计费和结算原则	D.280–D.284
智能网支持业务的计费和结算原则	D.285–D.299
应由相关地区采用的建议书	
适用于欧洲和地中海海域的建议书	D.300–D.399
适用于拉丁美洲的建议书	D.400–D.499
适用于亚洲及大洋洲的建议书	D.500–D.599
适用于非洲地区的建议书	D.600–D.699

欲了解更多信息，请查阅ITU-T建议书目录。

ITU-T D.195 建议书增补2

结付国际电信业务账目的时间周期

应收账款周转天数（DSO）管理指导原则

摘要

ITU-T D.195建议书增补2旨在协助有关电信运营商制定DSO管理的指导原则。由于运营商建立预付费机制的决定是一种内部商业行为（其条件由运营商之间协商确定），本增补中的指导原则是自愿采用的，且意在解释说明。其目的是为了帮助运营商根据自身的需要、经营战略和人员压力，制定新的（或更新现有的）DSO指导原则。

沿革

版本	建议书	批准日期	研究组
1.0	ITU-T D.195	2003-11-21	3
2.0	ITU-T D.195	2006-06-27	3
3.0	ITU-T D.195	2008-04-04	3
4.0	ITU-T D.195	2011-04-01	3
5.0	ITU-T D.195	2012-11-20	3
5.1	ITU-T D.195增补1	2013-05-31	3
5.2	ITU-T D.195增补2	2013-05-31	3
5.3	ITU-T D.195增补3	2013-05-31	3

前言

国际电信联盟（ITU）是从事电信领域工作的联合国专门机构。ITU-T（国际电信联盟电信标准化部门）是国际电信联盟的常设机构，负责研究技术、操作和资费问题，并且为在世界范围内实现电信标准化，发表有关上述研究项目的建议书。

每四年一届的世界电信标准化全会（WTSA）确定ITU-T各研究组的研究课题，再由各研究组制定有关这些课题的建议书。

WTSA第1号决议规定了批准建议书须遵循的程序。

属ITU-T研究范围的某些信息技术领域的必要标准，是与国际标准化组织（ISO）和国际电工技术委员会（IEC）合作制定的。

注

为简明扼要起见本出版物使用“主管部门”一词时，既指电信主管部门，又指经认可的运营机构。

遵守本出版物的规定是以自愿为基础的，但本出版物可能包含某些强制性条款（以确保例如互操作性或适用性等），只有满足所有强制性条款的规定，才能达到遵守本出版物的目的。“须”或“必须”等其它一些强制性用语及其否定形式被用于表达特定要求。使用此类用语不表示要求任何一方遵守本出版物。

知识产权

国际电联提请注意：本出版物的应用或实施可能涉及使用已申报的知识产权。国际电联对无论是其成员还是本出版物制定程序之外的其它机构提出的有关已申报的知识产权的证据、有效性或适用性不表示意见。

截至本出版物批准之日时，国际电联尚未收到实施本出版物可能需要的受专利保护的知识产权的通知。但请实施者注意，这可能不代表最新信息，因此力促他们通过下列网址查询电信标准化局（TSB）的专利数据库：<http://www.itu.int/ITU-T/ipr/>。

© 国际电联 2013

版权所有。未经国际电联事先书面许可，不得以任何手段复制本出版物的任何部分。

目录

页码

1	引言	1
1.1	目标与范围	1
1.2	将DSO管理指导原则作为基准的好处	1
1.3	什么是DSO?	1
1.4	有关DSO和DSO指标的要素	2
1.5	DSO管理的主要目标	2
1.6	收费部门的目标	2
1.7	DSO管理战略	3
1.8	减少DSO和DSO管理应实施的核心活动及主要责任	3
1.9	可测量的目标	5
2	DSO管理的最佳做法	5
3	DSO管理概括一览表	6

结付国际电信业务账目的时间周期

应收账款周转天数（DSO）管理指导原则

1 引言

1.1 目标与范围

本增补旨在协助有关电信运营商制定应收账款周转天数（DSO）管理的指导原则。本指导原则意在解释说明，且以自愿为基础，因为DSO流程的制定是一种公司内部行为，而且条件是在运营商之间以商业方式商定。

1.2 将DSO管理指导原则作为基准的益处

预计该指导原则将为电信运营商带来如下益处：

- 专业性与专业水平：制定一套传统的关键绩效指标（KPI）的基准。
- 组织状态：概括了解由历史、遗旧和全球不同工作方式驱动的条件。
- 统一：帮助电信运营商根据各自的需要、战略和人员压力制定一套指导原则和行业最佳做法。
- 运营质量：
 - 鼓励对现有工作方法进行审核，并根据运营商之间的信息交流强化运营商流程；
 - 确保有效减少应收账款；
 - 确保有效管理应付帐款；
 - 对电信产品多样化的影响做好预先准备；
 - 对不断变化的行业（欺诈、预付费和支付条件）的影响做好预先准备。
- 知识共享：共享优化现有和内部流程、资源和系统的最佳做法。
- 由电信运营商财务部门自身驱动的指导原则，因而最佳做法是相对于概念的现实实际。

1.3 什么是DSO？

DSO衡量的是公司收取赊销应收账款的时间，它显示的是应收账款收缴政策和用于实施管理合同支付条件的资源在平均水平上的有效性。

DSO的计算公式是：

$$DSO = (\text{应收账款/赊销额}) \times \text{期间天数}$$

例如：

应收账款总额= \$5,000,000.00

赊销总额 = \$10,000,000.00

期间天数 = 90

$(5,000,000.00/10,000,000.00) \times 90 = 45$ 天（DSO）

1.4 环绕DSO和DSO指标的要素

应收账款余额是金额和流动性最大的资产之一。有效管理的DSO有助于优化现金流，支持公司的现金需求并增加周转资金。DSO管理对整个公司的财务健康发挥着关键作用：

- DSO被视为衡量流动性的重要工具
- 当公司降低风险规避时，DSO趋于延长
- 团队效率和绩效问题：DSO的延长也可能说明对拖欠的跟进不力或开单环节薄弱
- 高风险欠款方：延长DSO可能是信贷风险分析不足的结果
- 延长DSO可导致现金流问题，可能因公司行为而增加债权公司的坏账准备金
- 开账收入流动：凸显销售或交易活动中的变化
- 季节性商业周期：为现金缺口和外汇影响做好准备
- 组织内部不统一：商业团队和财务管理的合同条款各自为政。

1.5 DSO管理的主要目标

DSO管理的主要目标是但不限于以下内容：

- 兑现：及时改善现金流入。减少DSO、维持应付账款天数（DPO）并降低旧有债务的比例。
- 业务发展：实现销售与盈利；如果采取“业务与你共发展”的方式，可为公司带来业务。
- 合同条款的执行：监控、保护和管理公司的应收账款。执行净额清算管理与报表建议程序。
- 准备金：降低财务敞口并尽量减少净信用敞口（信用风险）。
- 培训：建立并开发收账资源，运用适当的技能组合，突显知识缺口。
- 自动化：如果对自动化链条的一部分实现自动化，是否可以加速收账过程？
- 组织协调：
 - 商业和交易部门确保正确的合同和定价输入
 - 确保衔接不同系统的参考数据正确无误
 - 正确开具账单和发票，以便生成可收缴的账单或确认所收发票的有效性
- 信息采集和与合作伙伴的交流活动，以便评估所有漏斗活动未来会对DSO与收入的关系产生的影响。

1.6 收费部门的目标

- 满足客户需求

- 达到管理预期
- 缩小销售需求的差距
- 满足审计和会计要求
- 满足运营要求。

1.7 DSO管理战略

- 运营评估：
 - 资金流管理（实际现收现付）
 - 明确的提价政策
 - 使提价工作提高效率的最优方法
 - 对投保方和未投保方进行月度信用管理审核
 - 季度性信贷限额审核管理。
- 财务论坛：统一财务团队与运营商团体的活动：
 - 更加注重共享收账工作的KPI信息
 - 根据各区域的微小差异确定DSO
 - 利用手边现有的行业知识而不是静态的使用评级信息
 - 设立论坛，旨在改进工作、变换思路和排除故障。
- 以细分法进行组合管理：
 - 重点关注符合商业机构利用的主要运营商关系
 - 以便下至区域收账人员上至管理层都能在整个财务和商业环境中遵循清晰的既定政策
 - 在各部门间高度实现工作重点排序和“警示”系统。
- 自动化：
 - 实现内部劳动力密集型工作的自动化，从而节省时间，确保提高质量
 - 实际收账工作可自动化
 - 向预付费转换。

1.8 减少DSO和DSO管理应实施的核心活动及主要责任

- 收账管理人员和收账资源：收账是进入下一周期前，必须迅速结束与客户的所有活动的节点：
 - 准确性
 - 主动性
 - 透明度
 - 谈判缩短开单周期
 - 预付费系统
 - 与商业团队一起参加客户会议或大会
 - 在出现收账问题（或争议）时走访客户。
- 商业团队：
 - 符合信用风险批准程序的高级别商业案例

- 财务团队的适宜人员事先批准合同的财务条款
- 与销售部门开展定期合作是成功的前提
- 遵守销售和财务之间关于收账的规则和承诺
- 提供相关区域的财务统计数据。
- 开具单据：
 - 及时开具发票
 - 及时确认有效性
 - 与收账部门和谐迅速地解决争议
 - 及时提交争议。
- 信用风险管理：自上而下的风险意识：
 - 清晰的信贷政策：遵守企业所采取的囊括所有信贷职能与活动的流程和程序。定期对现有客户和新客户进行信用核查与评估
 - 公司历史（法律结构、公司结构、资本结构、资产负债表）和主要领导/所有者/官员的背景
 - 财务状况和经营效益（财务报表和比例分析）
 - 与内部信息和评级机构一起订立信用额度、条件或限制
 - 采集信用方面的信息（内部与外部来源）
 - 交流活动
 - 为做出信用方面的决策和建议定义目标、管理人和行动（上报程序与分层管理）
 - 向管理层提交的决策和建议：
 - 预期业务收入，或业务对最终财务结果的贡献与风险的总体差额
 - 与收账进程的统一
 - 所售产品或服务的优缺点
 - 市场的竞争程度或机遇；不断变化的行业特性
 - 风险或未来业务的区域性影响。
- 报告：
 - 信用档案资料维护
 - 向上级管理层汇报（状态提示和监测报告）
 - 在确保遵守国家法律和协议的前提下，与公司内部的其它业务部门共享信用信息
 - 争议档案
 - 合同数据库。
- 提价工作的分层管理：
 - 与客户达成一致 - 商业和运营收账层面：
 - 支付计划
 - 预付费规划
 - 第三方协议
 - 虚拟有偿证券

- 遵循债务人驱动的时间安排 - 商业和财务管理层面：
 - 限制来自客户的风险
 - 虚拟有价证券
 - 审核不同产品和不同运营公司的净额清算头寸
- 执行合同（例如，首席执行官、首席财务官和法律委员会层面）：
 - 终止
 - 使馆层面的行动
 - 法律行动。

1.9 可衡量的目标

- DSO
- 旧有债务比例
- 坏账：零容忍
- 自动提醒：可衡量收益。

2 DSO管理的最佳做法

- 遵守信用政策
- 细分法
- 定期的跟踪、报告和绩效管理
- 与大量无用报告相对的有效报告
- 通过优化资源分配改进追债和争议解决
- 通过收取符合适用法律规定的延迟支付罚款防止欠费
- 与其他业务部门共同制定收账工作的KPI
- 制定具有目标、负责人、行动与交付（T.O.A.D.）的支付计划
- 如果接受长期支付计划，应确保以下事项：
 - 收到财务报表
 - 以双方签署的书面协议方式对支付计划进行记录备案
- 缩短或取消宽限期
- 执行无争议款项的支付
- 要求收账人员研究区域问题
- 确保与内部税收部门开展密切合作
- 主动积极：不要在小事上拖延
- 缩短未结账目的期限，并降低分配的信用额度
- 请客户书面确认其支付承诺；这是一种有效的收账手段
- 彬彬有礼，但态度坚定
- 提醒管理层注意账目的波动情况
- “言而有信，心口如一”。

3 DSO管理概括一览表

- 拨打电话：培养追债资源方面的专业能力
- 衡量绩效：鼓励最佳表现，并向绩效较差者提供指导
- 施加现金压力：与绩效审核挂钩
- 鼓励收账人员提醒而不是隐瞒收账方面的问题
- 鼓励提出解决方案，而不是生成问题
- 细分法
- 在进行e2e企业买进时需具备明确的信用管理政策
- 与商业团队合作
- 直接对话。不要仅通过电子邮件沟通。

ITU-T 系列建议书

A系列	ITU-T工作的组织
D系列	一般资费原则
E系列	综合网络运行、电话业务、业务运行和人为因素
F系列	非话电信业务
G系列	传输系统和媒质、数字系统和网络
H系列	视听及多媒体系统
I系列	综合业务数字网
J系列	有线网络和电视、声音节目及其它多媒体信号的传输
K系列	干扰的防护
L系列	电缆和外部设备其它组件的结构、安装和保护
M系列	电信管理，包括TMN和网络维护
N系列	维护：国际声音节目和电视传输电路
O系列	测量设备的技术规范
P系列	终端和主观及客观评估方法
Q系列	交换和信令
R系列	电报传输
S系列	电报业务终端设备
T系列	远程信息处理业务的终端设备
U系列	电报交换
V系列	电话网上的数据通信
X系列	数据网、开放系统通信和安全性
Y系列	全球信息基础设施、互联网协议问题和下一代网络
Z系列	用于电信系统的语言和一般软件问题