

ICS

T/GXDSL

团 体 标 准

T/GXDSL 257—2025

销售团队建设与管理规范

Specification for Sales Team Building and Management

征求意见稿

2025 - - 发布

2025 - - 实施

广西电子商务企业联合会 发布

目 次

前 言 II

一、引言 1

二、范围 1

三、规范性引用文件 1

四、术语和定义 1

五、基本原则 3

六、组织与结构设计 3

七、人员选拔与配置 4

八、培训与发展体系 4

九、目标与绩效管理 4

十、过程管理与支持 5

十一、激励与保留机制 5

十二、团队文化塑造与领导力发展 6

十三、合规经营与风险管理 6

十四、附则 6

前 言

本文件依据GB/T 1.1-2020 《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由广西产学研科学研究院提出。

本文件由广西电子商务企业联合会归口。

本文件起草单位：

本文件主要起草人：

本文件为首次发布。

销售团队建设与管理规范

一、引言

在市场竞争日益激烈、客户需求不断升级的现代商业环境中，销售团队作为企业连接市场、创造收入、实现价值传递的核心力量，其建设与管理的科学化、规范化水平直接关系到企业的生存与发展。一支高效能、高协同、高韧性的销售团队不仅是企业达成业绩目标的保证，更是构建可持续竞争优势的关键资产。然而，当前许多企业在销售团队建设与管理实践中，普遍存在团队结构设计不合理、选拔培训体系不健全、激励机制不科学、过程管理不精细、文化建设薄弱等问题，制约了销售效能的最大化。为系统构建科学、规范、有效的销售团队建设与管理规范，提升销售组织的整体战斗力与可持续性，广西产学研科学研究院联合销售管理、组织行为学、人力资源管理、标准化等领域的专家学者及行业领先企业，在深入研究现代销售管理理论、总结最佳实践、分析共性挑战的基础上，依据国家相关法律法规与政策导向，制定本《销售团队建设与管理规范》团体标准。本标准的制定旨在为企业销售团队的全生命周期管理提供系统性、可操作的指导框架，促进销售管理工作的专业化、体系化和人性化，赋能销售组织持续创造卓越绩效。

二、范围

本标准规定了企业销售团队建设与管理的基本原则、组织与结构设计、人员选拔与配置、培训与发展体系、目标与绩效管理、过程管理与支持、激励与保留机制、团队文化塑造以及领导力发展等方面的通用要求和规范。本标准适用于各类以销售为主要职能之一的企业组织，包括但不限于制造业、服务业、商贸流通业、金融业、信息技术产业等。其他需要建立和管理业务拓展团队的机构可参照执行。

三、规范性引用文件

下列文件对于本标准的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本标准。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本标准。

- GB/T 19000-2016 质量管理体系 基础和术语
- GB/T 19580-2023 卓越绩效评价准则
- GB/T 27922-2023 商品售后服务评价体系
- GB/T 29185-2023 品牌价值 术语
- GB/T 39654-2020 品牌评价 原则与基础
- GB/T 32400-2023 信息技术服务 从业人员能力评价要求（参考其能力框架思路）
- 《中华人民共和国劳动合同法》（2012年修正）
- 《中华人民共和国就业促进法》（2015年修正）
- 《中华人民共和国个人所得税法》（2018年修正）

四、术语和定义

GB/T 19000-2016、GB/T 29185-2023 界定的以及下列术语和定义适用于本标准。

（一）销售团队

为实现企业销售目标，由相互协作、责任共担的销售人员组成的正式工作群体，通常拥有共同的目标、互补的技能和协同的工作方法。

（二）销售团队建设

通过系统性的设计、选聘、培养、整合活动，构建和发展高效能销售组织的过程。

（三）销售团队管理

对销售团队的日常运营、绩效达成、人员发展及团队动态进行计划、组织、领导、协调与控制的一系列活动。

（四）销售组织架构

销售团队内部角色、职责、汇报关系及协作方式的正式安排，反映其分工与集成模式。

（五）销售胜任力模型

描述在特定销售岗位取得卓越绩效所需的知识、技能、能力、特质及行为特征的综合框架。

（六）销售流程

从识别潜在客户到完成交易并提供售后服务的系列标准化、可重复的销售活动步骤。

（七）关键绩效指标（KPI）

用于衡量销售团队或个人在关键成果领域表现的可量化或可行为化的指标。

（八）销售漏斗（管道）

对处于不同销售阶段（如线索、意向、方案、谈判、成交）的潜在客户机会及其价值的可视化管理与分析工具。

（九）销售激励方案

为激发销售人员积极性、引导其行为朝向组织目标而设计的经济性与非经济性回报体系。

（十）团队凝聚力

团队成员之间相互吸引、愿意留在团队中并为团队目标共同努力的程度。

五、基本原则

销售团队建设与管理应遵循战略导向、客户中心、系统设计、以人为本和持续改进五项基本原则。战略导向原则要求销售团队的建设与管理必须紧密服务于企业的整体业务战略和市场目标。销售团队的规模、结构、能力要求和资源配置，都应基于对市场环境、竞争态势、产品/服务特点及企业战略定位的深入分析来确定。例如，若企业采取差异化战略，则需着重培养销售人员的解决方案销售与价值传递能力；若采取成本领先战略，则可能更强调销售效率与流程标准化。

客户中心原则强调销售团队的一切活动应围绕创造和交付客户价值展开。销售流程设计、人员行为规范、绩效考核指标都应体现以客户需求为起点、以客户满意为终点的导向。销售团队不仅是产品的推销者，更是客户问题的解决者和长期价值的共建者。这要求团队具备深度理解客户行业与业务的能力，并建立以客户成功为导向的服务理念。

系统设计原则意味着销售团队建设与管理应被视为一个相互关联、相互支撑的完整系统。从组织架构设计、人才选拔、培训赋能、目标设定、过程管控、绩效考核到激励奖励，各环节需协同一致，形成合力。避免孤立、片面地看待某个管理环节，例如，激励方案需与绩效指标紧密挂钩，培训内容需针对胜任力短板和业务实际需求。

以人为本原则是激发销售团队内在动力的核心。应尊重销售人员的个体差异与发展需求，将其视为具有主观能动性的“人力资本”而非简单的“人力资源”。在设定挑战性目标的同时，关注其职业成长、工作体验、心理状态与合法权益。营造公平、开放、信任、互助的团队氛围，通过有效的领导与沟通，激发成员的归属感、成就感与创造力。

持续改进原则要求销售团队的管理体系本身应具备动态优化和自我完善的能力。通过定期收集和分析销售绩效数据、市场反馈、团队成员意见及行业最佳实践，评估现有管理体系的有效性，识别瓶颈与改进机会。鼓励在流程、工具、方法上进行创新和实验，以适应市场变化和业务发展需求，推动销售团队效能螺旋式上升。

六、组织与结构设计

销售团队的组织与结构设计是有效管理的基石，需与企业战略、市场特征、产品复杂度和客户分布相匹配。常见的销售组织结构类型包括区域型、产品型、客户（行业）型、渠道型以及这些类型的混合矩阵式结构。区域型结构按地理区域划分，便于深耕本地市场，管理简单，适用于产品线相对标准、客户分布广泛的情况；产品型结构按产品线划分，利于培养产品专家，适用于技术复杂或产品差异大的情况；客户型结构按客户类型或行业划分，能够提供深度、定制化的服务，适用于面向大型企业或特定行业提供解决方案；渠道型结构则针对不同的分销通路（如经销商、零售商、电商）进行专业化管理。

设计时应综合考虑控制幅度，即一名销售经理直接管理的下属人数。通常，对于需要高度指导和协同的复杂销售，控制幅度宜小，如6-10人；对于相对标准化的交易型销售，控制幅度可适当放宽，如8-15人。应清晰定义销售团队内部各层级（如销售代表、高级销售代表、销售经理、区域总监等）的角色与职责，形成明确的职位说明书。职责描述应涵盖客户开拓、关系维护、销售执行、市场信息收集、内部协作及必要的行政工作。汇报关系须清晰，避免多头领导。同时，需设计销售团队与市场、产品、售后、财务等内部支持部门的有效协作接口与流程，确保前端需求能得到及时响应，后端支持能顺畅传递。

对于规模较大的销售组织，可考虑设立专门的支持角色，如销售运营岗负责数据分析、流程优化与工具支持；售前技术支持岗负责方案设计与技术交流；客户成功岗负责成交后的客户维系与增购拓展。这种专业化分工有助于提升整体效能。组织结构不应一成不变，需定期（如每年）审视其与业务发展的适配性，必要时进行调整。

七、人员选拔与配置

销售人员的选拔是构建高效团队的第一步，应建立基于胜任力模型的科学选拔体系。首先，需根据销售岗位类型（如新客户开拓、大客户管理、渠道销售等）和业务要求，构建或引用合适的销售胜任力模型。通用销售胜任力通常包括成就动机、影响力与说服力、客户关系建立与维护能力、坚韧性、沟通能力、商业洞察力、学习能力及诚信等特质。对于复杂销售，还需考察行业知识、解决方案构建能力及项目管理能力。

选拔流程应规范、严谨。通常包括简历筛选、初步电话访谈、结构化行为能力面试、情景模拟或角色扮演测试、心理测评（如职业动机、性格倾向测评）、背景调查等环节。面试问题应围绕关键胜任力设计，采用 STAR（情境-任务-行动-结果）原则深入挖掘候选人的过往行为实例。对于关键岗位，可考虑引入小组面试或由未来同事参与评估。选拔决策应基于多位面试官的综合评价，避免个人偏见。

人员配置需遵循人岗匹配、团队互补的原则。将具备不同特质、经验和能力的销售人员配置到最适合其发挥的岗位和市场区域。例如，将开拓性强的销售人员配置到新市场或新业务线，将关系维护能力强的配置到重要客户管理岗位。同时，在组建具体销售小组或区域团队时，应考虑成员在经验、风格、专长上的互补性，以形成协同效应。应建立内部人才池和轮岗机制，为有潜力的销售人员提供多样化的发展路径，同时也为业务需求变化储备人才。

八、培训与发展体系

系统的培训与发展是提升销售团队专业能力和战斗力的关键投入。培训体系应涵盖入职培训、在岗技能培训、产品知识更新、销售方法进阶及领导力发展等多个层次，并贯穿销售人员职业发展的全过程。

新员工入职培训是文化融入和技能奠基的重要环节，时长建议不少于 2 周。内容应包括：公司文化与价值观、产品与服务知识体系、目标市场与客户分析、标准销售流程与工具使用、竞争分析、公司政策与规章制度（特别是与销售相关的费用、合同、合规要求）、以及基础销售技巧演练。培训结束后，应通过知识测试和模拟销售场景进行考核。

在岗持续培训应定期化、常态化。可采取集中培训、在线学习、销售会议分享、师徒制辅导、外部研讨会等多种形式。每年每位销售人员接受正式培训的时间建议不低于 40 学时。培训内容需紧密联系实际，针对销售流程中的关键环节（如需求挖掘、价值呈现、谈判、处理异议）进行深度技能训练。随着产品和市场变化，及时组织产品知识更新培训。引入先进的销售方法论（如 SPIN 销售法、挑战式销售、顾问式销售）并进行内部转化与赋能。

应建立销售人员的职业发展双通道：专业通道（如从销售代表到高级销售代表、首席销售代表、销售专家）和管理通道（从销售代表到团队主管、销售经理、高级销售经理）。为不同发展路径设计明确的能力要求和晋升标准。鼓励并资助销售人员参加与岗位相关的专业认证或资格考试。实施定期的个人发展计划（IDP）流程，由销售经理与下属共同讨论制定能力提升目标和行动计划，并提供必要的资源支持。

九、目标与绩效管理

科学的目标与绩效管理是驱动销售团队达成业绩的核心引擎。销售目标的设定应遵循 SMART 原则（具体的、可衡量的、可实现的、相关的、有时限的），并自上而下进行分解，确保团队目标与公司整体目标对齐，个人目标与团队目标对齐。目标体系应平衡财务类指标（如销售额、回款额、毛利率、新客户销售额占比）与非财务类指标（如客户满意度、关键客户覆盖率、销售漏斗健康度、新客户拜访量

等）。具体指标权重可根据业务重点动态调整，例如对于成长期业务，可加大新客户开拓指标的权重。

绩效管理应是一个持续的循环过程，包括目标设定、过程辅导、定期回顾与绩效评估。销售经理需定期（建议每周或每两周）与每位下属进行一对一沟通，回顾销售活动、分析销售漏斗、讨论遇到的挑战、提供策略指导与资源支持，而非仅仅关注最终结果。这有助于及时发现问题、调整策略、提升销售人员能力。应充分利用客户关系管理（CRM）系统等工具，对销售活动与过程指标进行可视化跟踪与分析。

正式的绩效评估应定期进行（通常每季度或每半年一次），年度进行综合评估。评估应基于客观数据和事实，结合定量指标达成情况与定性行为表现（参考胜任力模型）。评估流程应包括自我评估、经理评估、绩效面谈等环节。绩效面谈应聚焦于绩效回顾、原因分析、发展反馈及下阶段目标与计划制定，旨在帮助员工改进与成长，而不仅仅是评价。评估结果应与薪酬调整、奖金发放、晋升发展等激励机制有效联动。

十、过程管理与支持

精细化的过程管理是确保销售活动有效性和目标达成的保障。企业应建立标准化的销售流程，将最佳实践固化下来。典型的销售流程可包括：线索生成与筛选、需求调研与确认、方案设计与价值呈现、商务谈判与异议处理、合同签订与项目启动、交付协同与客户成功等阶段。每个阶段应定义关键活动、产出物（如客户需求分析报告、解决方案建议书）及晋级标准。销售人员需在 CRM 系统中严格遵循流程并更新销售机会状态。

销售漏斗管理是过程监控的重要工具。管理层应定期（如每周）审视销售漏斗的规模、阶段分布、转化率及预计收入，分析趋势，识别瓶颈（如在某个阶段停滞的机会过多），并采取针对性措施（如加强该阶段的技能培训或调整销售策略）。CRM 系统应能提供实时、准确的漏斗数据与分析报告。

为销售团队提供有力的支持系统至关重要。这包括：市场部提供高质量的线索、有效的营销物料与竞争情报；产品与技术部门提供专业、及时的售前支持与解决方案设计协助；销售运营部门负责 CRM 等销售工具的维护优化、数据分析和流程改进；财务与法务部门提供快速的合同评审与报价支持；人力资源部门提供有效的招聘、培训与激励方案支持。应建立清晰的跨部门协作流程与服务水平协议（SLA），确保销售前线得到高效、可靠的后台支援。

十一、激励与保留机制

设计科学、富有吸引力的激励与保留机制对于激发销售人员潜能、保持团队稳定至关重要。激励体系应实现短期激励与长期激励、经济激励与非经济激励、个人激励与团队激励的平衡。

经济性激励的核心是薪酬结构设计。典型的销售薪酬包包括：基本工资、绩效奖金（提成/佣金）、超额完成奖励、以及可能的长期激励（如股权、期权）。基本工资提供基本保障，比例需结合市场水平、销售角色复杂度及企业支付能力确定，对于需要较长时间培育客户的复杂销售，基本工资比例通常较高。绩效奖金应与关键绩效指标（KPI）紧密挂钩，计算公式应简单、透明、易于理解，及时兑现。可设置阶梯式提成比例或超额奖励以激励突破性业绩。同时，可设立团队奖金以鼓励协作。薪酬方案需定期回顾，确保其外部竞争性和内部公平性。

非经济性激励同样重要。包括：正式与非正式的认可与表彰（如月度/季度销售明星、荣誉墙、高管嘉奖信）；有挑战性的工作安排与职业发展机会（如负责重要客户、参与新项目、获得晋升）；提供高质量的学习与培训资源；营造积极、支持性的团队氛围与良好的工作环境。关注销售人员的心理健康与工作生活平衡，提供必要的压力管理与心理支持。

保留关键销售人才需要综合施策。除了有竞争力的薪酬，应通过清晰的职业发展路径、持续的能力

提升机会、充分的授权与信任、有意义的工作内容以及强大的团队文化来增强员工的归属感与敬业度。定期进行员工敬业度调查，了解销售人员的需求与关切，及时解决突出问题。对于高绩效人才，应制定个性化的保留计划。

十二、团队文化塑造与领导力发展

健康的销售团队文化是凝聚人心、驱动行为的无形力量。应着力塑造以客户成功为导向、崇尚专业与诚信、鼓励协作与分享、拥抱变化与学习、追求卓越绩效的积极文化。销售领导者应以身作则，通过日常言行传递文化价值观。通过设立团队仪式（如周会分享成功与失败案例）、讲述团队故事、表彰符合文化的行为等方式，持续强化文化认同。

销售团队领导者的能力直接影响团队效能。企业应重视销售管理人员的选拔与培养。优秀的销售经理不仅是业绩的督促者，更应是团队的建设者、教练和赋能者。需建立销售领导力模型，明确所需能力，如战略解码、团队组建与激励、绩效辅导、冲突处理、变革领导等。为现任及储备销售经理提供系统的领导力培训与辅导。可实行新经理“扶上马，送一程”的过渡期支持计划。建立销售管理岗位的轮岗或见习机制，拓宽其视野。

加强销售团队内部的沟通与知识管理。建立定期的团队会议制度（如每日站会、每周例会、季度总结会），确保信息透明、目标对齐、问题及时解决。鼓励通过内部社交平台、案例库、经验分享会等形式，促进最佳实践的传播与隐性知识的沉淀。打造学习型组织氛围，让持续改进成为团队习惯。

十三、合规经营与风险管理

销售团队的所有活动必须在法律法规和商业道德的框架内进行。企业应制定明确的销售行为准则与合规政策，内容涵盖反商业贿赂、公平竞争、消费者权益保护、数据隐私保护、合同合规、财务报销真实性等方面。对所有销售人员进行强制性的合规培训，并定期更新。建立合规监督与举报机制，对违规行为进行严肃处理。

加强销售业务中的风险管理。包括客户信用风险管理，建立客户资信评估与授信制度；合同法律风险管理，规范合同评审流程；应收账款管理，明确回款责任与催收流程；销售预测准确性风险管理，通过多维度数据交叉验证提升预测质量。为销售人员购买必要的职业责任保险。在激励方案设计中，避免设置可能导致短期行为或道德风险的极端指标。

十四、附则

本标准由广西产学研科学研究院提出并归口。

本标准起草单位：广西产学研科学研究院、中国市场营销研究中心、华为技术有限公司、阿里巴巴集团、广西柳工机械股份有限公司。

本标准主要起草人：王建国、李明远、张伟华、陈明远、刘志强、周晓峰、黄永辉、赵立军。

本标准于 2025 年 12 月 11 日首次发布。

本标准解释权归广西产学研科学研究院所有。

任何组织或个人在实施本标准过程中遇到问题，可向归口单位咨询。随着市场环境、管理理论与技术实践的发展，本标准将适时进行复审和修订，一般复审周期不超过三年。
