

一个店就像一个家，
店长也就是一家之长，
这个家长要操心这个家
的所有问题：人员调配、
顾客服务、商品买卖、
货品陈列、营业目标、
店铺卫生等。作为一个
店的领导者、店铺的核心，
店长不仅要协调和
激励员工做好店内的营
业工作，带领他们以团
队精神塑造店铺特色，
也要负责店铺内的人员
管理培训。

工作职责

店长使命

形象要求



如何成为 一流店长

徐玲玲◎主编

ONE



化学工业出版社

1

如何成为 一流厂长

徐玲玲◎王编

ONE



化学工业出版社

·北京·

本书以现行工作为实例，阐述了店长应具备的店铺业务知识、岗位职责、门店管理、商品管理、人员管理、财务管理、促销管理、顾客与服务管理、信息管理、安全管理等专业知识。文间穿插着案例和经典故事，让店长在学习的同时乐在其中。

同时，本书侧重店铺的经营管理实务，强调实践与互动。店长可结合零售终端的具体情况，即学即用，让店铺业绩倍增！

本书是为那些想迅速掌握店铺经营知识和技巧的新店长和急需进一步学习提高的有经验店长编写，同时也可作为零售业策划和咨询人员、相关院校师生的参考用书。

图书在版编目 (CIP) 数据

如何成为一流店长/徐玲玲主编. —北京: 化学工业出版社, 2010.1
ISBN 978-7-122-06942-9

I. ①如… II. ①徐… III. ①商店-商业管理
IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 194302 号

责任编辑: 陈 蕾
责任校对: 凌亚男

装帧设计: 尹琳琳

出版发行: 化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印 刷: 北京云浩印刷有限责任公司
装 订: 三河市前程装订厂
720mm×1000mm 1/16 印张 20 1/2 字数 441 千字 2010 年 1 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 46.00 元

版权所有 违者必究

前言

PREFACE



近年来,随着经济全球化的趋势愈演愈烈,国际性连锁企业、知名品牌商品也纷纷进入国内市场,各种门市店之间的竞争也日趋激烈。因此,作为门市店经营的中坚角色,店长具有承上启下的作用。店长是政策方针的传达者,也是教育部下的指导者,店长是营业活动的管理者,也是营业资产的保全者,店长是商业情报的收集者,也是做活动的工作者,店长是问题纠纷的调解者,也是全店的灵魂支柱,是店铺经营中的核心人物,而一个优秀的店长,也并非人人都可为之,不仅要具有高超的销售服务技巧,更要成为经营管理高手。

本书根据店长日常管理中的实际需要,内容包括店长的自我定位、员工管理、团队管理、营销管理、顾客关系管理、采购管理、信息管理、财务管理以及异常情况管理等几大部分,对店长日常管理工作的方方面面进行了详细的阐述,旨在快速提升店长的管理知识、营销策略和个人综合能力,特别是保持门店持续竞争力的经营之道,以便形成持久赢利,在潜移默化中,强化店长的心理素质,提升店长的专业竞争力,让门店展现出新的面貌,树立门店新的标准,创造门店新的特色和活力,从而更好地提升门店业绩。

本书具有两大特色:

1. 通俗易懂,图文并茂,文中引入案例分析、经典故事,让店长在学习的同时乐在其中。
2. 即学即用,侧重店铺的经营管理实务,注重实战技能的传授与演练,强调实践与互动。

本书由徐玲玲主编,付玮琼、杨大恒、陈化飞、杨晓磊、张文娟、张亚茹参编。特别感谢白世贞、霍红对本书的指导。由于时间所限,书中不免有不足之处,敬请读者批评指正。

编者

2009年9月

CONTENTS

目录



CONTENTS

第一章 店长的自我定位 1

第一节 店长的定义和使命	2
一、店长的定义	2
二、店长的使命	2
三、工作职责	2
第二节 店长的形象要求	4
一、仪表仪容	4
二、姿态	6
三、礼仪	8
第三节 店长的能力和要求	10
一、身体要求	10
二、技能要求	11
三、性格要求	14
四、道德风尚要求	14
五、心理素质要求	14
六、知识要求	15

第二章 员工管理 17

第一节 招聘管理	18
一、招聘准备	18
二、面试	19
三、人员录用	23
第二节 培训管理	24
一、培训方法	24
二、培训内容	30
第三节 绩效考核管理	32
一、绩效考核的相关知识	32
二、绩效考核的实施	35
第四节 员工激励管理	37
一、员工激励管理的意义	37
二、激励机制的影响因素	37
三、激励的类型	39
四、员工激励的方式	40

五、员工激励的实施	42
-----------------	----

第三章 团队管理 45

第一节 团队概述	46
一、团队概念及其基本特征	46
二、团队的类型	48
三、工作团队的成员角色	49
第二节 团队管理	52
一、团队组建	52
二、团队成功的注意事项	54
三、团队内部冲突化解方法	61
四、激发团队精神	63

第四章 营销管理 67

第一节 店铺形象设计	68
一、店外形象设计	68
二、橱窗布置	71
三、店内设计	74
四、商品陈列	79
第二节 商品定价	92
一、商品的定价方法	93
二、价格调整策略	105
第三节 促销管理	107
一、概述	107
二、人员促销培训	113
三、POP 广告促销操作案例	116
四、促销管理制度	119
五、促销评估	121

第五章 顾客关系管理 125

第一节 顾客消费心理分析	126
一、顾客需求基础知识	126
二、顾客购买动机	128
三、不同类型顾客消费心理分析	133
第二节 顾客接待技巧	139
一、接近顾客的最佳时机	139
二、接近顾客的技巧	142
三、提高顾客回头率的技巧	143
第三节 顾客投诉处理	148
一、顾客抱怨投诉的分类	148

二、顾客投诉原因分析	150
三、顾客投诉处理的基本原则与处理流程	151
第四节 顾客退换货处理	156
一、退换货制度制定	156
二、退换货处理流程	159
第五节 VIP 会员制度	161
一、会员制概述	163
二、会员制管理组织的建立	168

第六章 采购管理 173

第一节 供应商管理	174
一、供应商管理概述	174
二、供应商考核	175
三、供应商选择	176
四、供应商关系管理	181
第二节 订货	189
一、订货条件	189
二、订货流程	190
三、订货技巧	190
第三节 进货	191
一、进货时机	191
二、进货原则	191
三、进货流程	193
第四节 存货	193
一、存货管理的目的	193
二、控制存货的方法	193
三、商品的盘点	195

第七章 信息管理 205

第一节 概述	206
一、信息系统的概念	206
二、信息管理系统的发展过程	206
三、信息管理系统的作用与功能	206
四、建立信息管理系统的原则和步骤	207
五、案例	208
第二节 信息的收集	213
一、市场信息的收集	213
二、顾客数据的收集	216
三、竞争对手数据的收集	219
第三节 信息应用	223

一、POS 系统	223
二、市场信息的应用	229
三、顾客信息的应用	230
四、竞争店情报	235

第八章 财务管理 237

第一节 现金管理	238
一、收银过程管理	238
二、大钞管理	240
三、收银机的零用金作业	241
四、营业收入的管理	241
五、营业款的移交管理	242
六、现金支出与金库管理	244
第二节 财务分析	244
一、财务分析的步骤	244
二、财务分析的方法	244
三、财务分析指标	246
第三节 成本控制	256
一、店铺成本组成	256
二、有效控制费用的措施	256
三、零售连锁企业的成本控制	258
四、改革营销策略，完成从代销到买断经营的转变	261

第九章 卫生管理 263

第一节 店面卫生执行标准	264
一、店铺环境卫生执行标准	264
二、店铺外环境卫生执行标准	265
三、办公区环境卫生执行标准	265
四、员工卫生执行标准	266
第二节 食品加工区卫生管理	268
一、操作区环境卫生管理	268
二、设备卫生管理	269
三、加工流程卫生管理	270
四、果蔬加工间卫生管理	271
五、肉类加工间卫生管理	271
六、鱼池卫生管理	271
第三节 生鲜区卫生管理标准	272
一、器具卫生标准（含刀具）	272
二、环境卫生标准	272
三、售货区卫生	272

四、清洁方法	273
五、剩菜垃圾处理办法	273
六、使用清洁槽	273
七、下水口清洗方法	273
八、清洗消毒	274
九、清洗地板	274
十、清洗墙壁	274
第四节 其他地方的卫生清洁操作规范	275
一、柜台卫生清洁操作规范	275
二、通道、就餐区卫生清洁操作规范	275
三、更衣室卫生清洁操作规范	275
四、洗手间环境卫生清洁操作规范	275
五、玻璃门窗、幕墙卫生清洁操作规范	276
六、灯具清洁操作规范	276
七、手扶梯、电梯清洁操作规范	277
八、店铺外地面清洁操作规范	277
第五节 环境卫生清洁规范管理制度范本	277
一、商场(超市)卫生管理准则	277
二、商场(超市)卫生管理制度	278
三、公共区域清扫管理规定	279
四、清洁卫生间管理制度	280
第十章 异常情况管理	281
第一节 安全管理	282
一、消防安全管理	282
二、作业设备安全使用管理	287
三、关键部位安全管理	298
四、安全保卫规范管理制度范本	301
第二节 损耗的处理	304
一、商品损耗的原因	305
二、损耗的预防与控制	307
第三节 突发事件处理	316
一、突发事件的处理原则	316
二、突发事件的处理方法	316
三、突发事件的处理机制	320
参考文献	323

第一章 店长的自我定位

第一章 店长的自我定位

第一章 店长的自我定位

第一章 店长的自我定位

第二章 店长的自我定位

第二章 店长的自我定位

第三章 店长的自我定位

第三章 店长的自我定位

第一章 店长的自我定位

第一节 店长的定义和使命

一、店长的定义

店铺的最高管理者称为店长或者经理（以下简称店长）。一个店就像一个家，店长也就是一家之长，这个家长要操心这个家的所有问题：人员调配、顾客服务、商品买卖、货品陈列、营业目标、店铺卫生等。作为一个店的领导者、店铺的核心，店长不仅要协调和激励员工做好店内的营业工作，带领他们以团队精神塑造店铺特色，也要负责店铺内的人员管理培训，以及同其他地区的商业伙伴建立良好的关系，另外还要将店铺所在地域的情况和消费动态向总部反馈，以便总部及时了解市场情况，对应市场变化做出相应调整。

店长是企业文化信息传递的纽带，是公司销售政策的执行者和具体操作者，是企业产品的代言人。

案例

沃尔玛的山姆大叔喜欢在每周六早上 7:30 公司工作会议开始前，亲自带领参会的几百位高级主管、商店经理们一起欢呼口号并且做阿肯色大学的啦啦操。他喜欢亲自带头呼口号、做操甚至干一些更疯狂的事，并乐此不疲，因为这些都有助于鼓舞员工的士气，增强公司内部的凝聚力，从而促使员工们更好地工作。

山姆大叔就是沃尔玛的灵魂，他从小镇上的一间小店铺做起，正因为做好了一个店长应该做的所有事情，后带领他的员工在全世界范围内开创了将近 5000 家大型超市，拥有 140 万个“合伙人”，使沃尔玛成为全球最大的企业。

二、店长的使命

店长是店铺的核心人物，肩负着为顾客提供优质商品和服务，为员工创造快乐工作氛围和为店铺赢利的重任，他的使命如下。

(1) 贯彻落实企业的营运目标，创造优异的销售业绩，为顾客提供良好的服务。

(2) 领导、布置门店各成员的日常工作，激发员工的积极性和创造性，营造愉快的工作环境。

(3) 企业文化、政策最基层的执行者和捍卫者，最大可能地为企业的集体利益和长远利益服务。

三、工作职责

店铺的所有者把店铺委托给店长来管理，即把整个卖场、员工、商品与顾客等重要“财产”交给店长经营，因此店长在店铺经营管理中起着非常重要的作用。一

名优秀店长应该承担的职责包括以下两个方面。

1. 优秀店长的抽象职责

(1) 正确理解公司的文化、战略和品牌的定位、顾客的定位。企业的文化会影响每一名员工的思想和行为,而员工也有义务以自己的言行反映企业的文化。作为企业文化的重要传播者,店长首先要透彻地理解企业的文化以及发展方向,同时要让员工们也能深刻理解,以增强卖场的凝聚力和向心力。

(2) 负责卖场的日常经营工作,完成销售目标,做好销售统计。店长必须对每日营业状况进行分析,并评价员工的工作表现;监督与审核收银、账簿制作与保管等工作;合理制定销售目标,分解销售任务到个人,并结合去年同期任务完成情况制作日、月、季度和年度销售报表。

(3) 负责卖场的人员管理,做好招聘、培训、考评、激励等工作。卖场的管理首先是人员的管理。人员管理主要包括人员的考勤与岗位合理安排、团队凝聚力建设、员工的培训与辅导、工作程序标准制定、员工销售技能提升、员工的绩效考评与激励等方面的工作。

(4) 负责卖场的货品、陈列、安全等方面的管理工作。货品是卖场创造营业业绩的基础,管理并控制好卖场的货品流量,做好货品的陈列展示能极大地提高成交率。货品的进、销、存、调各环节都应建立标准程序,并设立档案。如货品陈列应注意点、面的结合与统一,和产品的配色陈列技巧,此外陈列还必须常换常新,保证陈列的个性化、多样化和艺术化趋向。

(5) 服务管理,建立顾客档案,处理好顾客投诉等突发事件。服务是连接顾客与品牌的纽带。做好产品服务可以为创造良好的销售业绩奠定坚实的基础。服务包括售前、售中和售后,其中导购的每一个举止、神态、言谈都具有重要的意义,对促进服务质量的提高起着重要作用。在销售过程中可以通过与顾客的自然交谈了解顾客资料,建立顾客档案,顾客资料至少应保存三年,并定期维护。在发生突发事件如投诉等情况时,应本着保护顾客利益、维护品牌形象的原则及时、妥善地处理。

(6) 资讯管理,同行业信息的收集与反馈。除了做好本卖场的资讯收集工作以外,对同行业相关品牌的关注与信息收集将对公司的经营决策起到基础性作用。收集同行业相关信息时,需要有明确目标,不能随意地无选择性地收集,应主要关注与本公司品牌风格、产品风格类似的品牌。

2. 优秀店长的具体职责

(1) 卖场管理职责。每天在至少有一人在场的情况下开门进卖场,打开电源开关及防盗系统,检查冷气机、防盗系统、照明系统、防火系统、音响系统等是否正常;巡视堆头、货架、胶箱、POP;安排员工清洁卖场;货品陈列控制,保证卖场水准;检查订货、收货;检查标价是否正确。

(2) 商品销售管理。监察卖场销售工作,以争取最大的生意额;分析卖场内外环境因素,了解自己的卖场潜质及目标顾客,从而部署卖场经营方针,如货品组合及分布;每天根据卖场环境变化,如天气、温度、市场等转变货品陈列形式,根据

货品存量及销售保持适量货品；分析何种货品为卖场主要销售重点，以确保该类货品适当存货；向上级反映滞销货品、个别货品的品质及销售情况，以便公司尽快做适当安排；确保公司各项推广活动的切实执行，并鼓励员工积极销售；推动、鼓励员工运用各种销售技巧，以完成卖场营业目标；注意市场趋势（如竞争对手的促销宣传），向上级反映报告，积极提出卖场促销意见及策略；每日自检营业状况，力求完成设定目标，记录每日营业材料，并做出分析。

(3) 收银管理职责。每天开机前检查收银机的情况，查看现金是否与报表一致；与收银员核对结余的零钱；签收并检查坏单；检查当班收银员。

(4) 促销管理职责。促销货品的陈列根据促销表控制，如堆头、胶箱、货架等。

(5) 员工管理职责。开铺前用 3~5 分钟时间开会，简单介绍一下昨天的营业情况，指出员工某方面的好与不足之处，并检查员工制服是否整齐、清洁，员工证是否挂好以及员工是否有迟到、早退或缺席。有新员工的情况下，介绍新员工；安排新员工熟悉环境，配合培训部进行入职培训；根据员工实际人数合理安排工作，以保证卖场正常运作，并充分利用人力资源部门了解员工的困难，给予正确的指示，并鼓励员工提出合理化建议；传达公司有关改革制度，保证并帮助员工遵守公司规章制度；当发现员工工作出现差错时，应及时纠正，必要时可予以警告，报人事部备案；排班。

(6) 货品管理职责。营业前，安排员工补货、清洁货品；采取有效措施，严格控制货品流失；贵重物品、促销品、赠品及样品，应严格控制，做好记录，不允许私自处理。

(7) 仓库管理职责。货品量应严格控制在最低水平之下；货品应有规划地放在货架上；每天需填写盘点表，如数目不对，须追查原因；每月月底须进行一次总盘点，店内的每一样货物均须盘点，再核对账目，如有出入，须查明处理。

(8) 文件管理职责。严格遵循公司的变价制度；发票、报损单、变价单、内部转货单、报销发票等，签名存档；文件应放在安全的地方，未经许可不得使用。

(9) 结束工作职责。检查门窗、安全系统；清点货品；收银机现金清点；检查电脑当日程序是否完全正常，有必要时应当马上通知有关电脑公司维修人员到场检查并进行维修；检查员工离铺情况；开启安全系统，锁门。

(10) 顾客服务职责。领导并督促员工做好顾客服务工作；礼貌地处理顾客投诉和提货；妥善处理卖场盗窃，如遇难以解决的问题，应请保安部门主管解决。

(11) 钥匙管理职责。卖场钥匙由专门保管员随身携带，不得交与他人；保管凡涉及卖场运作钥匙的备用钥匙。

第二节 店长的形象要求

一、仪表仪容

1. 仪表

(1) 着装应整洁、大方，颜色力求稳重，衣服不得有破洞。

(2) 纽扣须扣好，不应有掉扣。

(3) 不能挽起衣袖（但施工、维修、搬运时可除外）。

(4) 男店长上班时间应着衬衣、西裤，系领带；女店长应着有袖衬衫、西裤、西装裙或有袖套裙。

(5) 上班时间不宜着短裤、短裙（膝上10厘米以上）及无袖、露背、露胸装。

(6) 在节假日前最后一个工作日或出差当天可着与工作场合相适应的轻便服装。

(7) 上班时间必须佩戴工牌，工牌应端正佩戴在左胸适当位置，非工作需要不能在卖场及办公场所以外佩戴工牌。

(8) 男店长上班时间应穿深色皮鞋；女店长应穿丝袜、皮鞋，且丝袜不应有脱线，上端不要露出裙摆，鞋应保持干净，不能穿拖鞋、雨鞋或不着袜子上班。

2. 仪容

第一印象很重要，所以当顾客或是员工看到店长精神焕发的仪容，都会有好的购物或销售心情。

(1) 讲究个人卫生。

(2) 头发应修剪、梳理整齐，保持干净，禁止梳奇异发型。男店长不能留长发，禁止剃光头、留胡须；女店长留长发应以发带或发卡夹住。

(3) 对于女店长提倡上班化淡妆，不能浓妆艳抹；男店长则不宜化妆。

(4) 指甲修剪整齐，保持清洁，不得留长指甲，不准涂指甲。

(5) 上班前不吃葱、蒜等异味食物，不喝含酒精的饮料，保证口腔清洁。

(6) 进入工作岗位之前应注意检查并及时整理个人仪表。

3. 表情、言谈及举止

(1) 接人待物时保持微笑。

(2) 接待顾客及来访人员应主动打招呼，做到友好、真诚，给其留下良好的第一印象。

(3) 与顾客、同事交谈时应全神贯注，用心倾听。

(4) 提倡文明用语，“请”、“谢”等不离口，不讲“服务禁语”。

(5) 注意称呼顾客为“先生”、“小姐”、“女士”或“您”，若知道姓氏的，应注意称呼其姓氏。指第三者时不能讲“他”，应称为“那位先生”或“那位小姐（女士）”。

(6) 应保持良好的仪态和精神面貌。

(7) 坐姿端正，不得跷二郎腿，不得坐在工作台上，不得将腿搭在工作台、座椅扶手上，不得盘腿。

(8) 站立时应当做到：收腹、挺胸，两眼平视前方，双手自然下垂或放在背后。身体不可东倒西歪，不得驼背、耸肩、插兜等，双手不得叉腰、交叉胸前。

(9) 不得搭肩、挽手、挽腰而行，与顾客相遇应当靠边行走，不得从两人中间穿行，请人让路要讲“对不起”，非工作需要不得在工作场所奔跑。

(10) 上班时间不能吃食物，不能看与工作无关的书报杂志。

二、姿态

1. 卖场行为举止

- (1) 提前上班，留有充足的时间检查自己的装束和做营业前的准备。
- (2) 见到同事和顾客应心情舒畅地寒暄问候。
- (3) 切勿随便离开岗位，若有需要离开岗位要让员工知道去向。
- (4) 不要嘀嘀咕咕谈话。
- (5) 不要背地里说别人坏话。
- (6) 不要随意瞎聊。
- (7) 呼叫同事时不要省去尊称。
- (8) 不要用外号呼叫别人。
- (9) 不要抱着胳膊。
- (10) 不要把手插进裤兜里。
- (11) 不要在卖场里化妆。
- (12) 不要在卖场里看书报。
- (13) 顾客正在看货时，切勿从中间穿过。
- (14) 不要把身子靠在柜台上。

2. 接待顾客的行为举止

- (1) 不要看到顾客穿着不好，或购买金额较少就态度冷淡。
- (2) 不论对待什么样的顾客，都应诚心诚意的笑脸相迎。
- (3) 对儿童、老年人及带婴儿的顾客要格外亲切对待。
- (4) 对询问其他卖场地址或问路的应以笑脸相迎，热情相告。
- (5) 避免和顾客发生争执。
- (6) 咳嗽或打喷嚏时要转过头去，或用手或手帕遮掩住。
- (7) 不要在顾客面前作挖鼻、剔牙的动作。
- (8) 不能边抽烟、边吃东西、边接待顾客。
- (9) 不要做不负责任的回答或暧昧的表情。
- (10) 正在接待顾客时，如果有另外的顾客呼叫，应道声：“请您稍等一下”，等接待完了之后再接待第二人。
- (11) 对等待着的顾客，客气地说声：“您久等了”，再问顾客想看点什么或要求什么。
- (12) 接待过程结束时，卖场作业人员应彬彬有礼地送别顾客，如说：“谢谢”、“请您走好”、“再见”等。

3. 站姿规范

- (1) 头部抬起，面部朝向正前方，双眼平视，下颌微微内收，颈部挺直，面带微笑。
- (2) 双肩放松，呼吸自然，腰部直挺。
- (3) 双臂自然下垂，处于身体两侧。

- (4) 两腿立正并拢，双膝与双脚的跟部紧靠。
- (5) 两脚呈“V”状分开，两者之间相距约一个拳头的宽度。
- (6) 男店长双手相握，叠放于腹前或相握于身后。
- (7) 女店长双手相握或叠放于腹前。
- (8) 双脚以一条腿为重心，稍微分开。
- (9) 男店长要站出英俊、强壮的风采，女店长要站出轻盈、典雅的韵味，切记不可在工作中背对顾客，或站立时表现出无精打采的样子。
- (10) 站立时应正面对服务对象。
- (11) 使用服务姿势时，全身呈自然放松状态，离顾客 50 厘米为好，不可站得太远。

(12) 不能站着保持不动，应以顾客为主，做适当的调整。

4. 待客姿势规范

- (1) 双手指尖朝前，轻放在柜台上。
- (2) 手脚适当放松。
- (3) 以一脚为中心，将另一条腿向外侧稍稍分开。
- (4) 双膝尽量伸直。
- (5) 肩、臂自然放松，脊背挺直。
- (6) 不要将双肘支在某处或是托住下巴或把整个手臂放在柜台上呈休息状。
- (7) 不能出现趴、靠、倚着柜台的动作和姿势。

5. 恭候顾客行为举止

- (1) 双脚适度分开，呈轻松站立。
- (2) 肩、臂自然放松。
- (3) 全身呈放松状态，直至有顾客光临。
- (4) 上身自然挺直，目视前方。
- (5) 不可将手放在衣服口袋里，或是双手抱在胸前。
- (6) 头部不要晃动。
- (7) 手部不宜随意摆动。
- (8) 手臂不可挥来挥去，或腿脚抖个不停。
- (9) 下巴避免向前伸出。
- (10) 分开的双脚不要反复不停地换来换去。

6. 行走规范

- (1) 行走时应轻而稳。
- (2) 行走时应昂首挺胸收腹，肩要平，身要直。
- (3) 卖场男作业人员行走时双脚跟走两条线，但两线尽可能靠近，在地上的横向距离为 3 厘米左右，步履可稍大一些。
- (4) 行走时双目平行向前，两臂放松自然摆动，两肩不要左右摇晃。
- (5) 行走时不可摇头晃脑、吹口哨、吃零食，不要左顾右盼，更不要手插口袋或打响指。

(6) 不得以任何借口奔跑、跳跃。因工作需要必须超过顾客时，要礼貌道歉，说声对不起。

(7) 不与他人勾肩搭背、手拉手并行，在卖场行走时男店长不得扭腰，女店长不得晃动臀部。

7. 手势姿态规范

(1) 在给顾客指引方向时，要把手臂伸直，手指自然并拢，手掌向上，以肘关节为轴，指向目标。

(2) 在指引方向时，眼睛要看着目标并兼顾对方是否看到指示的目标。

(3) 在介绍或指示方向时切忌用一根手指指点。

(4) 谈话时手势不宜过多，幅度不宜过大，否则会有画蛇添足之感。

(5) 在介绍、引路、指示方向时，都应掌心向上，上身稍前倾，以示敬重。

(6) 在递给顾客东西时，应双手恭敬地奉上，绝不能漫不经心地一扔。

三、礼仪

服务是店长参与市场竞争的有效手段，也是体现卖场管理水平的具体表现。

当顾客走进卖场，店长迎向前与顾客握手时，顾客通过观察店长迎向顾客的走路姿势、握手的动作，以及交换名片的姿势，来评价卖场的服务礼仪。

在此过程中，没有任何语言，但会给顾客留下深刻的印象。

对一家卖场的店长来说，充分了解和准确掌握商务礼仪，且用于实际工作中，对于完善卖场服务态度和吸引顾客往往能起到立竿见影的良好效果。

商务礼仪一般包括以下（但不限于）礼节。

1. 正确的待客姿势

对于店长来说，正确的待客姿势如下。

在能环视到导购工作和店铺全场的范围内，在一个适宜的位置（以不妨碍导购人员工作和顾客购物为宜），双手自然地放于身侧或在身前交叉。

在店内，店长待客的姿势不仅要和导购一样，保持双腿端正站立、彬彬有礼，还要让自己起到榜样的作用。店长不能摆出一副懒散的面孔，眼睛直勾勾地盯着导购和顾客，更不能私下闲谈，或做出其他不雅的动作。

2. 得体的仪表

店长的得体仪表会给顾客带来良好的“第一印象”。

“仪表”通常指一个人的服装、卫生和化妆；“得体”就是指整洁、大方、和谐。所以，这就要求店长必须仪表得体，服装整洁、大方、合身，富于礼貌和尊严。

对于女性店长来说，化妆应该谨慎，不要和顾客争相媲美，因为一些女性顾客会有排斥同性化妆和修饰的心理，所以需要更加注意。在这一方面，化妆应注意和服饰保持和谐，切忌浓妆艳抹。一般地，女店长最好化淡妆，这样显得自然、大方。对于顾客来说，我们的风度、修养，比起漂亮更加重要。

3. 敏捷迅速的动作

除了站姿和仪表之外，店长的待客“形象”应当首推迅速和敏捷，这就要求店