# 总经理的辞职信 部门经理辞职信(9篇)

来源：网络 作者：逝水流年 更新时间：2024-09-04

*范文为教学中作为模范的文章，也常常用来指写作的模板。常常用于文秘写作的参考，也可以作为演讲材料编写前的参考。范文怎么写才能发挥它最大的作用呢？以下是小编为大家收集的优秀范文，欢迎大家分享阅读。总经理的辞职信 部门经理辞职信篇一各位领导董事以...*

范文为教学中作为模范的文章，也常常用来指写作的模板。常常用于文秘写作的参考，也可以作为演讲材料编写前的参考。范文怎么写才能发挥它最大的作用呢？以下是小编为大家收集的优秀范文，欢迎大家分享阅读。

**总经理的辞职信 部门经理辞职信篇一**

各位领导董事以及董事会主席，在xx公司的近2个月的时间我经过了我自身的努力和奋斗，由于我自身的缺点和性格难以和车间的同事融合。因此我决定辞职。辞去xx公司总经理助理职务。

在辞去职务前我将我在xx公司看到详细情况汇总如下。主要分4块问题：财务改良、人力资源管理改善、制度体系化流程化规范化、销售的扩张问题。因为企业发展到一定的程度必须要有所程度的改变也必然导致所有权和控制权的分离。就像我做职业经理人，为股东打工。不是为某一个人打工。如果没有公司上层的权利的下放以及决心那么任何一个人来了也会和我一样，要不就混日子拿钱。企业要发展壮大那么首先要有比较健全的制度来保障，大企业和小企业最重要的区别是什么？那就在于小企业的核心资源、信息都掌握在企业家一个人手里，而大企业的核心资源和信息却分散在管理人员。所以小的企业可以靠感情来维系，而大的企业靠健全制度。当然，单纯的靠制度也不可以完全管理好一个企业。企业还需要企业文化，需要员工之间的相互理解、相互尊重和相互信任。而我们xx公司缺少的就是上面的东西、制度、企业文化员工的理解、尊重和信任。

上面所说的就是健全公司制度这是我们xx公司发展的根基。现有的xx公司没有很好的制度和制度执行力，就是靠感情来维系，怎么样来提高制度执行力。是我公司应该要面临的问题。也就是我所说的4块问题的其中之一，制度的体系化流程化和规范化。

有了良好的制度和完善的制度那么就要有很好制度推行者，而他找来之前首先公司董事会要有一致的意见，还要有相应的公司职位法定权如果没有那也是一句空话也就谈不上还有2块的处理，人力资源管理改善、财务改良问题。

首先我来说一下人力资源管理改善问题，xx公司总的员工也不多，除了技术和外面的那就说里面的员工。虽然说我们的主任多不脱产，但是xx年九月份担任总经理一职务至今，正是在这里我完成了一个转变，工作上多有疏漏，但是我必须说明，不是因为我的工作走进了死胡同所以才提出辞职，不是我无能，要留下一个烂摊子留给后来人收拾，而是我想有更多的自由时间接触社会锻炼自我，更多的时间接近同学走进同学当中，只是这是我很早的决定，已经考虑了很久也也觉得足够明智，不是我不能为同学为学校领导做出多少的牺牲，而是我有我的追求，路是自己走出来的，我想去好好的走自己的路，而这里的工作着实让我受到了许多的束缚，也很抱歉辞职报告很早就已经写完，拖了很久才正式提出。心情的不稳定因素有，现在的状况您可以非常放心，我是非常理性和坦白的面对您们，面对自己的未来的。

不要觉得是我因为无能力继续管理班级而提出辞职，很多人会这样想，觉得你是扛不住了，所以才辞职了，但是对于我来说并不是，我有我的追求。无论今天的主题是什么，我的心中的却很复杂，有感激，有气愤，有无奈，有歉意，有不舍，也有成长。我想最重要的应该是自己学会了慢慢长大和成熟来到这个新环境，开始感觉还不错，真是想好好干下去。事实上也是如此。我原来有很多抱负，希望能够在这里实现，但是学校的很多事情和种种行为行为让我感到十分失望。我认为，拥有一个好的环境创造一个良好的适合的氛围，跟随一个英明果断、有人格魅力的领导工作，我才有发展和前途。

在这个岗位上干了这么久，我非常了解领导之辛苦，领导也很难，所以我有利益上的不满从来不说。但是当我无法忍受的时候，就辞职。对于这里的一切不用说明，每一个在这里的人都是很清楚的，硬件设备很差，让人感觉被遗忘，老师的工作也让我觉得似乎被忽略，不过也有几位老师令我非常感动，她们真的就像我的父母，从课下随和的言谈到讲课的卖力和叮嘱，让我再一次真正体会到了什么是为人师表！学生的素质是我不能预见的，本来期望自己也可以在这里展现在自己的能力魅力，可以有丰富多彩的年轻的生活，可是，却一次次的让我失望，从考勤到各项活动的参加，从平时的学习状态到考试期间的各种“准备”都让我很失望很痛心。从着装到言谈行为举止，如何能体现出大学生的状态呢？！

有人对我讲是我对自己对他人的要求太高，所以对很多事情都会觉得不由自主的失望，但是每一次的失望都让我减弱了继续带领他们奋斗的信心！阿基米德曾经说，对每一件事都要有百分百信心的投入才有可能获得成功，但是在你的每一次投入之后得到的都是失望，我想不失望的人几乎是不存在的，我不是圣人更不可能忍受每一次自己的投入都深受打击，但是我却还有很长的路要走，还有自己的追求，于是我不可能放弃了自己的追求去麻木的忍受这一切，我要活的精彩，要有更丰富的人生经历。在过去的\'半年里，我学习了一些新的东西来充实了自己，并增加自己的一些知识和实践经验，生活的经历，我对于领导一年多的照顾表示真心的感谢！今天我选择离开并不是我对现在的工作畏惧，承受能力不行。经过这阵的思考，我觉得这里的一切现实离我所追求的目标越来越远。

**总经理的辞职信 部门经理辞职信篇二**

尊敬的姜总：

您好，我带着复杂的心情写这封辞呈。由于您对我的能力的信任，使我得以加入公司，并且在短短的数月间获得了许多的机遇和挑战。经过这短时间在公司从事的副总管理工作，使我在管理领域学到了很多知识。对此我深怀感激!

但由于各方面的原因，我不得不向公司提出申请，并希望能于今年8月1日正式离职。

在此辞职之前对公司现状有几点看法，万望能够仔细考虑：

记得海尔总裁张瑞敏曾经说过：用人要疑，疑人要用，要学会用疑人，用好疑人，并且给予足够的信任。

张瑞敏的话乍听起来颇有几分自相矛盾的意思，且与中国自古以来的用人观念“用人不疑疑人不用”相孛，但是细想却颇有几分意味。人都是一个单独的个体，都有自己的思想，在一定的利益驱使下不可能对任何一个人完全信任。毕竟，中国的社会主义论只是理想的，而不如资本主义国家的资本主义理论现实，古语亦有言“人不为己天诛地灭”。因此我们根本就没有可以完全信任的人，如果只是“用人不疑疑人不用”，那么我们将无人可用！然而，“疑人”是用了，但是如果没有给予他足够的信任，那么“疑人”终将变成废人。

毕竟人材可以培养，人才可以利用，人财可以珍藏。但这些是都建立在“人”可以体现价值的时候。所以在用人之时希望您能够考虑再三，观察再三，在确定能够用的时候一定要给予足够的信任。只有这样您才能够将他的才能、知识化作公司的财富！

现代管理学将管理分为四个层次：人管人，制度管人，理念观人，自律（自认为）。

第一个层次人管人出现已久，于企业而言是明显的小作坊式管理，并沿用至今。第二个层次制度管人也出现已久，最常见的便是国家法律。但是出现在我国企业中的，还是较晚，发展至今是中小型企业中最常见的管理制度。而理念管人则是出现在80年代，现在许多大企业都是这个制度，如海尔，美的，微软，三星等。但是理念管人却是建立在制度管人之上的，理念管人可以跳过人管人却不能跳过制度管人，但是较为明显的是，这对于现在的企业而言还是有些困难，理念管人并不完善。至于自律这个概念可以说本人杜撰，但却还是有一定的可取性，那可以称之为管理学的理想层次，如社会主义社会。离我们较远，因此可以不考虑。

鉴于此，我们可以将企业的四个管理理论理解为：奴隶理论，封建理论，资本主义理论，和社会主义理论。而于我公司来说，虽然发展六年，但是我完全可以说我们一直都是人管人。如果理解成国家，那么我们就一直处于奴隶制度。

21世纪是一个高速发展的时期，而21世界接下来的十年各方面企业林立而出，是一个啃饼干的时期。而到现在，20xx年各方面产业相继发展，饼干相对于言已经去了1/9.，余下的将是隐形产业。而在这一时期，将是大鱼吃小鱼、快鱼吃慢鱼的时期。于中国的企业来说，这个代价是相当大的。毕竟中国人讲究的是传承，即使那条鱼再小，只要它还能动，你就不能随意的啃动，再小也能弊出一个浪花，让你溅一身水。因此如张瑞敏说的：在海尔的扩张之中，讲究的是吃休克鱼。

休克鱼指的是：有一定的设施，“硬件”较好，而相应的“软件”太差。于张瑞敏说的条件设施好了，管理却上不去，导致不能盈利，因此“休克”了，但是却没有死，这种鱼蹦不出浪花。因此是中国企业最好的“补品”。因此做企业，要的不只是硬件，软件也是非常重要。而于现在企业来说，只有达到了制度管人之上才能说跟上了时代，才不会变成休克鱼，而是变成一条大鱼。身边的列子便有“卡贝”。因此别人总是说，卡贝前副总经理王增美在卡贝没有作出什么成绩，而我却说：卡贝能够发展成现在他有很大的功劳。无规矩不成方圆。起码他在里边作出了卡贝的的“规矩”，即使有些废弃了，但是功始终要大于过。

对于我们公司，我只是希望诸位能够在我走之后讲我们的制度严格的实施下去，只有这样我们才能有一定的资本。在制度严明的保证下做有质量规格，按期交货，客户信任的企业。这样我们才不会做一条休克鱼，而是做一条吃休克鱼的企业。

xxx

20xx年xx月xx日

**总经理的辞职信 部门经理辞职信篇三**

尊敬的领导：

您好！

本人于今日愿辞去总经理经理一职。

随着年龄增长，家庭的责任越来越重，需有更多的时间去照顾老人和孩子。而目前岗位使我无法为家里分担更多的时间和精力。

市场竞争激烈进行，产品、企业、个人都要不断进步。客户的要求和服务也越来越高。而我公司从技术、质量到生产，进步的脚步未见加快，却时有倒退之象。做为一名销售客服，没有一系列紧密配合的后盾做为支柱，在工作中常感形单力薄，心身疲惫，更为无法满足客户需求而深感愧疚。当然，也有自身能力不足之因素，所以，愿辞去职务，换做更适合之人来弥补。

本人入职至今，在岗6年，工作虽不才，却也勤勉踏实。对领导：虽不算好助手，却一心恭敬，尽浅薄之力为领导分忧。与同事相处：虽谈不上融洽，却一向周而不比。幸得一二知已，只是谈天说地，从未结党营私。23岁至30岁，是人生中最为珍贵的时光。在这一时光中能与辉龙共同成长，深感荣幸，万分感激。因非圣贤，虽常有过失，却仍无悔于这一段弥足珍贵的时光，更无愧于这段时光中陪我一起成长的每个人。

不敢奢望领导念其6年的苦劳，更知无任何功劳可言。望领导同意我的辞职请求，将不胜感激。

此致

敬礼！

辞职申请人：xxx

20xx年x月x日

**总经理的辞职信 部门经理辞职信篇四**

尊敬的领导：

您好！

这封辞职报告其实我一个月以前就写下了，好几次都是没有勇气递交出去，觉得在这个时候辞职很对不起您，对不起公司。但是时间是不等人的，我今天不得不递交出去，由于新公司那边要我尽快过去，我知道不能再拖下去了。在公司五年的岁月你，感谢全体同仁的配合与帮助，这段时光我将会永记于心。

我平时的工作都是这些，希望对找到接替我的人有所帮助。

在总经理领导下负责办公室的全面工作，努力作好总经理的参谋助手，起到承上启下的作用，认真做到全方位服务。在总经理领导下负责企业具体管理工作的布置、实施、检查、督促、落实执行情况。

协助总经理作好经营服务各项管理并督促、检查落实贯彻执行情况。负责各类文件的分类呈送，请集团领导阅批并转有关部门处理。协助总经理调查研究、了解公司经营管理情况并提出处理意见或建议，供总经理决策。

做好总经理办公会议和其他会议的组织工作和会议纪录。做好决议、决定等文件的起草、发布。做好企业内外文件的发放、登记、传递、催办、立卷、归档工作。负责保管使用企业图章和介绍信。负责企业内外的公文办理，解决来信、来访事宜，及时处理、汇报。负责上级领导机关或兄弟单位领导的接待、参观工作。

最后公司能尽快找到人选，以便于我做好交接工作，对于给公司带来的损失我感到很遗憾，也希望公司体谅我的苦衷。祝公司蒸蒸日上，再创佳绩，一路走好。

此致

敬礼！

辞职申请人：xxx

20xx年x月x日

**总经理的辞职信 部门经理辞职信篇五**

尊敬的公司领导：

人才一直是一个公司的核心所在，因此人力资源是支撑中集未来持续发展的战略性因素。所以不管我是否在中集，都希望您们以及集团总裁班子能够继续给予人力资源管理以强有力的支持。在今后的几年里，中集人力资源管理的基础工作需要做得更扎实。在我离开之前，有几件事情希望得到您们的关注：

我建议，中集今后两年左右，人力资源职能应该建立中集统一的职级系统。这个系统应该包含中集的各个产业，各个企业，各个地区，各个国家。只要是中集的企业，就应该纳入中集统一的职级系统。只有用统一的衡量标准，中集才能够比较公平地了解每个员工的职责大小。只有实行统一的职级系统，今后在薪酬福利的设计上，在员工职业发展上，在后备队伍培育上，才有一个清晰的尺度。集团人力资源部要在xx年年把中集职级系统在中国境内的制造企业推行实施。

对于今年来说，集团统一业绩管理体系尤为重要，在这里要多谢吴总的支持，整个集团现在开始意识到，共建团队愿景和年度计划，对上下一致协调，推动工作，业绩管理等，都有极大益处。xx年年能够开始把如何做计划的方法推动下去，能够依照统一的方法评价各级员工的工作计划完成情况和核心价值观的体现。今后几年，需要不断加强管理层的战略规划能力，预测能力，团队管理/激励能力，业绩辅导能力。业绩管理体系需要有强大的管理团队，才有可能行使有效。几个表格，几个程序，是无法代替有效管理的能力。

从以上可以看出领导力提升的重要性。远航需要得到大力支持。“远航一”应该做为领导力提升的第一步。向多年前中国的“扫盲”运动一样，远航应该走到中集的每一个角落。让每一位管理者都参加，包含企业的总经理们，包含总裁班子。这样，中集可以把远航做为集团管理的喉舌，推动统一的管理理念，统一的解决问题方法。只有这样，才有可能达到上下左右，发自内心的协调。协调是无法强求的。协调必须发自内心。集团人力资源部已经意识到，应该根据经营战略需要，分析应该具有的领导能力。

此外，中集的人力资源职能，无论集团层面还是企业层面，都还没有能力提供及时，可靠，有效的人力资源信息，供管理团队做经营决策。重要两个原因是：人力资源人员的能力有限，人力资源信息系统没有实施推广。因此，在20xx年-20xx年，中集需要全力推广集团统一的人力资源信息系统。这样一个系统，加上有效的信息管理，可以给经营管理层提供有效内部员工各种信息，同时可以降低人力资源职能部门的人工成本。

公司一旦有了统一的职级，统一的业绩管理体系，有效的信息系统，人力资源职能部门可以建立员工的潜力评估，员工的职业发展通道，关键核心岗位的后备力量培养，以及支持经营策略的人力资源规划。

公司管理人员的领导力提升，员工对企业的心灵契约就能够加深， 企业和团队有凝聚力，上下左右协同程度提高，集团成为有机一体的可能性增强。对人治的依赖性会减低。一个更平等，更透明，更公平的企业文化会产生，会加深对人的信任和授权，增强信息的及时沟通。

集团人力资源部在今后2-3年里，有很多基础工作要做。中集的人力资源职能部门面对着要上陡坡的挑战。让这个职能部门本身杀出一条路来，是不现实的。如果人力资源管理没有总裁和总裁班子一致的支持，是无法行之有效的。同时，我认为如果把人力资源看成是最重要的经营资源之一，人力资源职能应该直接参与经营。

在中集目前的情况下，我不建议中集到外面去找一个有跨国公司经验的人力资源管理人员。中集更应该信任本身内部有能力有潜力的管理人员。把这些人真正用起来，激励起来。他们给中集带来的长远价值是远远比一个无法适应中集现状的空降兵要高。有些人不抱怨，不会哭，不愿意叫，不等于这些人没有期望，没有理想，没有能力。会叫的人不一定最好。沉默的人不一定不强。

此致

敬礼

申请人：

20xx年xx月xx日

**总经理的辞职信 部门经理辞职信篇六**

尊敬的hr：

你好!

十分感谢你对我的信任，让我任新乡项目部负责人一职，一起共事让我感到非常荣幸，但鉴于目前公司现状，我经过慎重考虑，决定辞去新乡项目部总经理一职，请你谅解，我辞职的原因如下：

一、公司的多个楼号巳进入工程主体决算阶段，以我目前的身份不适合叁与这项工作，不管我做出何种决策，受伤的总是我自己，我在心理上承受不了这么大的压力，我怕自己崩溃。

二、目前新乡项目部己从年初最艰难的时期渡过，各开工楼号基本上己进入正常施工阶段，各购房单位也都有积极配合的态度，拆迁安置工作我想在你亲自关注下也能很快步入正规。但项目经营思路和策略上我的思想和公司不能同步，特别是在管理方法上我感到非常不能适应。

三、个人身体原因，我在今年四月份的体检中查出巳有糖尿病早期症状，我的体重己从年初的90公斤下降到现在的72公斤，我的身体状况己承受不了公司交给我的重担，我想辞职后入院冶疗。

基于以上原因，我认为自己己不适合做新乡项目部的负责人、决定辞去新乡项目部总经理一职。

辞职人：

“项目部总经理的辞职申请书范文”由收集整理，如您想了解更多关于“项目部总经理的辞职申请书范文”的辞职信或辞职报告，您可继续访问本站其他文章！

辞职信模板 | 辞职信格式 | 辞职信怎么写 | 英文辞职信

**总经理的辞职信 部门经理辞职信篇七**

尊敬的领导：

您好！

我是公司的总经理xxx，今天我写下此辞职报告，是来向您递交辞呈的。我在总经理的职位也干了有五年，在公司总共工作时间少说也有十几年。从公司一个小职员做到现在的位子上，经历无数的辛苦，有开心，也有烦恼。现在辞职，是自己本身的原因，也是对这个工作产生了厌烦感，我忽然就找不到自己的定位了，也不知道自己坐上这把交椅，意义在哪，自我怀疑也加深了。虽然遗憾不能为公司在做出本人的贡献，但是我还是要做这个艰难的决定。

您知道，升上公司的总经理的这条路有多艰难，是付出我七八年才有的这个结果。前期的我一直都万分小心的工作着，就怕自己一不小心就不能在公司工作，所以一直都倍努力工作，每一步都是自己走上来的。好不容易靠着自己的能力升上来这个职位，在总经理岗位上工作五年，却发现自己并不是很喜欢，总经理管理公司下面数个部门，文件都要自己去审核签字，做了这么久，忽感厌烦，不知道自己坐上来，原来是如此的不开心。不喜欢每天都忙得连饭都吃不了，以前职位虽小，却是可以休息的，到了自己现在这个样子，反而还没有自由些，整天就困在办公室里处理各种文件。身体累得不行，心更累，有时候压抑得自己都喘不了气来。

我倍感无奈，这一段的时间一边工作，一边思考，自己真正当上总经理，自己想要的又是什么？发现自己一下子就失去了目标。先前的时候就是想多赚点钱，但是职位低，自然工资也就那么多。可现在职位高了，赚的钱也多了，却又发现好像不是自己想要的。经过这些天这样反复思考，我做出了辞职的决定，我想先辞掉现在的职务，去外面的世界逛一逛，想一想自己到底想要的是什么。五年的总经理工作，让我失去了对工作的兴趣，想歇下来，享受一下当下的时光。

我知道现在这么辞职，对我们公司来说必定是艰难的，毕竟一个总经理担的责任也是最多的，一时间也不好找对接工作的人，所以我没有马上就辞职，而是等到领导您找到交接工作的人，处理好所有的事情，我在辞职。这段时间，我也会逐渐的把我的职权慢慢的交上去，让损失尽量缩小。恳请领导您的谅解，也希望可以批准。

此致

敬礼！

辞职人：xxx

20xx年xx月xx日

**总经理的辞职信 部门经理辞职信篇八**

1、在总经理领导下负责办公室的全面工作，努力作好总经理的参谋助手，起到承上启下的作用，认真做到全方位服务。

2、在总经理领导下负责企业具体管理工作的布置、实施、检查、督促、落实执行情况。

3、协助总经理作好经营服务各项管理并督促、检查落实贯彻执行情况。

4、负责各类文件的分类呈送，请集团领导阅批并转有关部门处理。

5、协助总经理调查研究、了解公司经营管理情况并提出处理意见或建议，供总经理决策。

6、做好总经理办公会议和其他会议的组织工作和会议纪录。做好决议、决定等文件的起草、发布。

7、做好企业内外文件的发放、登记、传递、催办、立卷、归档工作。

8、负责保管使用企业图章和介绍信。

9、负责企业内外的公文办理，解决来信、来访事宜，及时处理、汇报。

10、负责上级领导机关或兄弟单位领导的接待、参观工作。

最后公司能尽快找到人选，以便于我做好交接工作，对于给公司带来的损失我感到很遗憾，也希望公司体谅我的苦衷。祝公司蒸蒸日上，再创佳绩，一路走好。

此致

敬礼!

辞职人：xxx

20xx年xx月xx日

**总经理的辞职信 部门经理辞职信篇九**

尊敬的领导：您好！

今天，当我不得不怀着复杂的心情提笔时，心中充满了感慨和遗憾。今天算来差不多是我上任总经理五个月的样子，其间的酸甜苦辣，一言难荆尽管这五个月已经取得了我们公司历史最好的业绩，但我还是决意离开，这种结局带给我更多的是沉重和反思。

1、是因为原因接受了任命，而非因为目的——我迈出的第一步就错了当初经过跟您和猎头公司协商，我对公司进行了为期三周的调研，呈交管理诊断报告后我选择了放弃。两天后您亲自开车到我家，而且告诉我，您组织过中层管理人员集体表决，一致通过聘我做总经理，并让他们每个人签了“军令状”，如果某一天因为新任领导的管理需要，对他们进行调整或辞退，任何人不得有异议。我很感动，自感无法望孔明先辈之项背，无需三顾茅庐；也看您变革决心之大，告诉我把权力完全下放，可以大胆放手地去干；还有一点是我的私心——大学毕业二十年一直在外漂泊，中国人有个叶落归根的情结，而我们公司正好在老家，种种复杂的原因让我接受了这份任命。

问题恰恰出在这里：是因为原因接受了任命，而非因为目的——我迈出的第一步就错了；而作为您，在各项条件尚未完备，尤其在您没有足够思想准备的情况下，就匆忙引进了一个总经理。

进入公司两个月后，在逐渐意识到公司过分注重短期效益，授权也远不够充分时，我提出了离开。是您的诚心再一次打动了我，是啊，来的时间毕竟太短，完全放权也存在风险，公司失败不起，而员工的渴望、管理的现状也确需引进外聘的高管；我同样也失败不起，作为从业多年的职业经理，更不愿意轻易看到自己的失败。

2、您需要的不是总经理，而是一个总经理助理或者执行副总企业发展之初，老板的主要管理方式是靠人治。当企业十几、几十个人的时候，企业所有情形都能一目了然，问题一句话就能解决，当组织规模扩张到上百人的时候，自己那双眼睛已经远远不够用了，自己所到之处满眼都是问题，而且说个十遍八遍都不管用，就连睡觉都得睁一只眼睛。您招聘我的目的不仅因为自己飞得太高太快，感觉那些熟悉得连乳名都能随口叫出来的老臣已跟不上自己的思路及企业的形势，还希望借他人之手革除组织的痼疾，又能避免被人说成是炮打庆功楼的朱元璋似的领导。

今天看来，我们双方的定位就没有从根本上取得一致。您是想透过一个外聘的高管把自己的管理思路贯彻下去，您需要的不是总经理，而是一个总经理助理或者执行副总，无非为了促成我进来，冠了一个总经理的名头，尽管您对此一直讳莫如深。但我们配合的最大问题在于，老板您希望透过一个职业经理去改变下边时，却没有意识到系统问题的根源大多出在自己身上。职业经理依之，将因错位导致舍本逐末；反之，试图改变老板的结局，往往注定失败的是自己。

因此，我们公司招聘高管，必须在您认识并接受改变自己的时候。

一个企业的战略要统领全局，是企业发展之大纲。战略是基于企业使命的基础上，充分分析优势、劣势、机会、威胁等综合因素并配备必要资源的结果。企业不同的发展阶段需要配合不同的战略。

1、今天成功的经验，有可能是明天失败的根源先看一下我们公司的部分运营指标和问卷调查数据：

（1）几个主要运营指标：

xx年销售额较上年增长—10。7%，xx年增长率为2。3%；

质量方面：xx年配套产品退货率为13。8%；

成本方面基本变化不大；

交货期没有统计数据。

（2）下面是摘录的部分调查问卷、访谈和文件记录的数据：

了解公司战略规划的员工占比：3。8%；

认同企业而留下的占比：5。1%；

员工公平满意度：29。4%；

越级指挥普遍性：74。5%；

文件执行率：13。4%。

近几年业绩徘徊的原因全在这里：运营指标是结果，问卷调查的数据是原因。您对诊断报告是认同的，我们也不止一次沟通过，企业由快速增长变成停滞不前，已经说明企业发展遇到了瓶颈，长痛不如短痛，趁现在企业效益还好，市场还给我们喘息的机会，应尽快把工作重心放到规范基础管理上，否则受技术、人员素质、管理水平、执行力等诸多因素的制约，在质量、交期无法彻底保障的情况下，我们供货越多风险越大，等到我们的品牌信誉出了问题再去补救，就为时太晚！

事实上，在我进公司不久，您重新调整了xx年的年度目标。这个目标是在前三年业绩徘徊的情况下，销售额增长32。8%。

回顾一下我们公司发展的历史，我们企业的发展，得力于老板您敏锐的市场洞察力和广泛的社会资源，我们是在行业竞争力极其弱小的情况下，借火爆的行业形势，靠低端产品和价格优势迅速膨胀起来的，我们赖以成功的增长模式就是复制规模。尽管您嘴上承认规范管理为第一要务，但内心似乎更偏好规模效益，做得更大，然后更强。但是，做大还是做强，要看企业发展的阶段，不是凭感觉或拍脑袋出来的。今天成功的经验，有可能是明天失败的根源。

2、老板的格局决定一个企业的战略，有什么样的战略就会有什么样的企业我曾在竞争比较激烈的行业做过，深刻理解残酷的市场竞争意味着什么。不用跟家电业比，即使跟普通竞争状况的行业相比，我们的生存都是问题。今天汽配行业的竞争形势已经从蓝海跨入红海阶段，但我们的思维还未从根本上转变。包括您在内的众多元老对此不以为然，企业为了快速赚钱难道还错了吗？要这么说，那我们的孩子为什么不中学毕业就去工作，而要选择上大学？上大学不仅不赚钱，每年还要花费上万元！

也许我们思路相悖的原因在于，在老板您的眼里，企业从无到有，是自己一点一滴心血的结晶，您对待公司更像是对待自己的孩子，尤其随着规模的发展，对企业命运的担忧可谓如履薄冰，容不得半点闪失，导致在战略决策的风险评估和选择上，倾向于经验避免失败。

但我一直在想，当行业形势迅速逆转后，我们怎么办？我们的核心竞争力在哪？

靠技术？管理？市场资源？还是价值链？我们都没有优势可言！

老板的格局决定一个企业的战略，有什么样的战略就会有什么样的企业！

一个企业的成功80%在于执行力，优秀的执行力可以弥补和发现战略的失误。而在我们公司有一个很奇怪的现象，同一件事情，不同的人安排会出现大相径庭的结果。下面从公司最基本的几个方面，分析一下我们不能有效推动工作的问题出在了哪里？

1、只换一个包工头，想领着原来一帮盖草房的泥瓦匠盖起高楼大厦是不可思议的一个公司，组织结构的确定要服从于公司的整体战略，然后根据企业发展的需要进行岗位分析，进而把合适的人员选拔到合适的岗位。而在我们公司，核心权力层都是跟随您十年以上的老部下，如果这不是问题，那您身边的司机，陆续做了部门经理、副总经理的时候，还感觉不出其中的问题吗？感恩的方式有多种，如果送出去深造，对彼此是不是一种更负责任的做法？当然，也许问题出在了因为待遇匹配了相应的职位。

建筑学中有一个很形象的比喻：只换一个包工头，想领着原来一帮盖草房的泥瓦匠盖起高楼大厦，简直是天方夜谭，除非队伍素质提升，要么服从统一指挥，可这在我们公司却难以实现。

2、老板不是救火队长

在公司组织伦理的管理上，您远没有意识到越级指挥对一个企业带来的危害。您对公司的情感是任何人无法比拟的。您喜欢事必躬亲，对企业的了解甚至哪个角落有个螺丝您都清楚；当您看到工人维修效率太低，挽起袖子就下手，或者认为哪个地方需要调整，现场就调动起资源。效率倒是有了，但结果是连他们的主管都不知情，原有的计划也被打乱。试想老板您担任了多年的“救火队长”，其结果是不是“火势”越来越大？问题也像您带的手机一样变得越来越多？对此我曾不止一次跟您沟通过，您也意识到其中的问题，但您认为自己就这个脾气。

3、一个个被架空的主管，员工会服从他们的管理吗？

当层层都可以不服从安排，企业会是一个什么样的局面人事权的控制，将决定一个管理者的权威。我曾做过两个不同类型企业的总经理，虽不敢说取得过什么成就，但至少运做过他们品牌跃升至前几位。我非常清楚变革的艰难程度，在千名员工中近1/4是夫妻的复杂环境中，一招不慎甚至连自己怎么“死”的都不知道。在我们公司，人力资源部经理要接受双重领导，人事调整过分艰难。生产系统内部一个车间主管的任用上，根据其业绩已明显不适合，我建议其直接主管予以调整，主管说自己早想调整，但此人是您不久前直接任命的，强行调整会带来系列的问题。我曾三次跟您沟通过，但最终的结果是人事变动我事先都不知情：在其出问题后，您一怒之下当众拿下。如此一来，他的直接上级权威何在？部属有必要在乎他们吗？一个个被架空的主管，员工会服从他们的管理吗？

当层层都可以不服从安排，企业会是一个什么样的局面？

您告诉我，不听就狠罚。罚款就能解决所有问题吗？当罚款带来更艰难配合的局面下，对这些阳奉阴违的部属怎么办？

4、法之不行，自上犯之让一个人执行不太愿意做的事情时，只有两个办法：一个是通过沟通改变其观念，二是如果不执行意味着将出现其担心的后果。在纪律规范的过程中，为了有效推行企业的一系列举措，我首先实施了部分赢得民心的措施，然后草拟了企业基本规范十条，组织员工充分讨论修订、全员学习、考试并排名奖罚、执行日期事前公布、责任人处理、部门领导违纪率排名、定期张榜公布等，同时为了有效推动，实施了检查和处罚两权分立，并阶段性借用新入职人员检查。感谢您在这一点上的大力支持，实际看到的结果是，一路下来被罚的几乎都是一些主管，还有您倚重的那些员工。公司纪律也随之出现空前的好转。

但问题在后边，很多人开始提出异议，穿工作服重要吗？开会响手机能影响企业效益吗？还不如把精力放到多生产一个配件上。在元老们的眼里，他们就是把太阳叫出来的公鸡，企业是他们拼死拼活挣来的，大家拼来拼去拼到最后却突然发现一个陌生人仅凭那点所谓的资历就在坐享其成，不仅高高地坐在他们的头顶上，而且还要享受着他们为企业辛苦半生都无法企及的待遇，内心会产生极端的不平衡，恨屋及乌，自然对新推行的一些政策极具抵触情绪。而更要命的是您的态度也随之开始动遥其实我的目的在于给员工一个信息——从现在起，凡是新颁布的文件都会以此为例，以便为将来推行新的管理制度铺平道路。心理学中，这叫“首因效应”或“第一印象”。

可是……

还有企业文化建设与冲突，等等。

以上种种问题，作为老板您心里也非常清楚，而且感受颇深，甚至对下面一个个小圈子能恨得咬牙切齿。但面对那些元老，您想变革又不能不投鼠忌器，导致这些棘手的问题一拖再拖。也许原因在于您承载了一个企业矛盾的核心，既有自身理性和感性的矛盾，也有自己超前思路与原有滞后管理团队的矛盾，还有与外聘高管管理思路和文化的冲突，还要面对各种矛盾的平衡，不同力量博弈的结果往往成了判定决策执行的依据；而更深层的原因在于，对新招来的人，除了不放心外，潜意识里总希望看到自己的某种影子，既想管住他，按自己的思路运作，又想让他干好。种种原因导致了牵而不放，或者收收放放。

故此，公司的变革必须在您痛下决心的时候！

我们的根本分歧在于，缺乏统一的价值评判标准管理中有一个很耐人寻味的数字，一个组织对某人的评价，如果30%的员工说好，50%员工不了解，20%的员工说差，按说人无完人，这个人还是不错的，事实上这种比例带来的结果却是近，70%的人认为这个人不怎么样。原因是影响切身利益的那些人会不遗余力地大肆宣扬某人如何差劲，而认为不错的那些人是很少主动站出来纠正的，最后，那些不明真相的员工也就自然倾向于舆论宣传者观点。

现在我把任职期间与去年同一时期的几个指标简单对比一下：去年同期每月人均产量957个，我任职期间每月人均1158个，人均产能增长率约为21%；产销比率为98。7%；质量指标也由原来的总成品率93。6%提升为95。7%。人均产能、产销率、质量、成本等指标均创公司历史最好记录。按说这些指标的取得，不应该成为否认我系列措施的理由，事实上，我错了！

我们对一个管理者评价不是看业绩数字，而是就事论事，凭感觉。我知道，您耳朵里每天塞满了各种各样的声音，您知道吗？您的一个家庭会议，其影响程度超过我几个会议的总和不止。我知道您喜欢听这些声音，兼听则明，这本身没有错，但那些汇报者如果真正想解决问题（不含投诉），为什么不直接找他的上级？而您又总是在有意无意地寻找支持您信念的信息。

记得我曾跟您探讨过n次，这个世界上，任何事情没有绝对的对与错，不是看过程，而应该放到某个特定的目的或环境中。这就是现实中为什么有人把某人看成战犯，有人却把他推崇为民族英雄；而做同一件事，在某一个阶段可能是正确的，而在另一个阶段可能就错了。

也许，我们职业经理只是站在绩效的角度上看问题，绩效上去了就自以为成功；而老板您更关心某种决策给组织带来的后果，评价是建立在信息传递者评价的基础上。

在对待具体问题的处理上，职业经理往往认为有益于企业发展的就要坚持，错误的就坚决否定；而站在老板的角度上，有时即使明知职业经理的做法正确，出于各种因素的考虑，也会断然否定，哪怕是牺牲掉。

我们的根本分歧在于，缺乏统一的价值评判标准。多年的外企经历一直促使我思考，是什么原因导致了国内企业的平均寿命不足2。9年？也许现阶段大多数企业需要的不是如何去创造成功，而是首先要懂得如何才能避免失败。这或许是中国培训业的悲哀。

x总，这次我离意已决。我真的太累，本来很多轻而易举的事情，在我们公司我却显得无能为力。每一项措施的推行都让我精疲力竭，到头来却多是半途而废，面对政策的随意性，我不知道接下来该怎么做？先要适应然后改变，谈何容易！那种缓慢的进程更让我后怕将来某一天成为公司的罪人。也许作为第一任外聘的总经理，本来就很难打破短寿的魔咒，与老板彼此陌生感也是一种常态。

我的离开不是为了证明谁对谁错，那毫无意义，管理上也没有哪一种理论界定某种思路就一定对或错。如果老板不对，就不可能有今天企业的成功。我只是对公司未来的命运充满了深深的忧虑，希望通过这次离职促使彼此深入的思考，或许能对公司的稳健发展有所裨益。

我怀着极其复杂的心情，怀着对公司和您的感念，怀着希望公司成为百年品牌的良好愿望，一口气写了这么多，说的不一定对，却是我的肺腑之言。

感谢这五个月来对我的关心和照顾，您的心地宽厚、雷厉风行和敬业精神让我由衷敬佩。为了避免给企业造成一些不必要的负面影响，您可以考虑一种有利于公司的方式让我退出。

再次感谢！

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找