# 2024年总经理辞职报告公司(14篇)

来源：网络 作者：落花成痕 更新时间：2024-06-26

*在经济发展迅速的今天，报告不再是罕见的东西，报告中提到的所有信息应该是准确无误的。优秀的报告都具备一些什么特点呢？又该怎么写呢？下面是小编给大家带来的报告的范文模板，希望能够帮到你哟!总经理辞职报告公司篇一不在我的位置很难体会我在此刻的心情...*

在经济发展迅速的今天，报告不再是罕见的东西，报告中提到的所有信息应该是准确无误的。优秀的报告都具备一些什么特点呢？又该怎么写呢？下面是小编给大家带来的报告的范文模板，希望能够帮到你哟!

**总经理辞职报告公司篇一**

不在我的位置很难体会我在此刻的心情：

既没有心轻万事如鸿毛的洒脱，也没有无限事从头说的执着，更没有“水深波浪阔，无使蛟龙得”的自负，没有“承恩不在貌，教妾若为容”的无奈，也没有“红颜未老恩先断，斜倚熏笼坐到明”的失落，也没有“情知春去后，管得落花无”的负气，更没有“吾谋适不用，勿谓知音稀”的遗憾，但“天不老，情难绝，心似双丝网，中有千千结”，这个“结”就是欣慰、眷恋、感激和希冀的交乘。

我感到欣慰的是在青春年华岁月中，在刻苦自学和独立思考人生的长途中，历练了、完成了一个普通农家子弟到企业高管的蜕变，在党组织的培养下，在41年的工作历程中，尤其在各个关键的岗位上，都创造了一流的业绩，留下了深深的印记，无怨无悔。任工程处处长时，工程处是中组部的先进基层党组织;1990年国务院企业管理升级评比中，考评为第一名;京九会战，铁道部领导的评价是：真正干得好的还是赣南段，本人被评为“全国优秀项目经理”;在广州当指挥，处理了棘手的遗留问题，开辟了一片市场，至今受益;在x局任董事长兼总经理8个年头，被评为全国劳模。我深信公道自在人心，民心自有秤，桃李下成蹊，我不信千秋无定评!

我眷恋的不是职位，因为我深知权力是一把双刃剑。我眷恋的是长年奋战在荒无人烟的高山深壑和异国他乡的员工，他们无私奉献，是最高尚和纯洁的人;我眷恋的是尘土飞扬和紧张艰险、攻城拔寨的施工场面;我眷恋的是众多做事实事求是，做人厚道宽容的同事和部属，那种一点灵犀暗通，相互会心一笑的默契让人难以忘怀;我眷恋的是对我有知遇之恩的上级，像国资委、铁道部等领导，他们给了我智慧和力量，以及“人生不满百，常怀天下忧”的情怀。

我感激的是一贯关心支持帮助我的同志，尤其是在总公司工作的三年半的时间里，董事会、党委、国瑞同志和领导班子成员给了我极大的支持和帮助。经理层团结协同，奋发努力，主动积极做好本职工作。

我特别感激把商务、设计、施工力量融为一体，坚持合作共赢，适应国际规则，精心运筹，在海外市场取得重大突破，并成功实施建国以来境外最大的公路、铁路工程项目的同志们;

感激那些在优化结构，完善产业链条，构建和加强设计咨询、工业制造、房地产开发、物流和“四电”板块，发育地下工程施工能力，为增强市场竞争力和创效能力做出贡献的同志们;

感谢在经营工作中，整合资源，加强协调，增加市场份额，控制造价幅度的同志们;

感谢在工程管理上不辞劳苦，勇于任事，果断处臵各种难题的同志们;

感谢那些以价值管理为导向，以项目责任成本为抓手，以控制信贷规模，加强财务集中管理为重点，竭尽全力改善企业财务状况的同志们;

感谢那些为强基固本，加强工程公司建设和项目管理做了不懈努力的同志们;

我衷心感谢那些日夜奋战，精心运作，在股市大幅震荡下跌时，逆市而上取得成功的同志们;

感谢为总部机关基础设施建设，改善办公和住宿条件，美化环境而任劳任怨，默默奉献的同志们;感谢为企业发展保驾护航，打击应该打击的，保护应该保护的，防范企业经营风险，维护企业根本利益的同志们;

我不能忘怀的是在遏止乱投资，规范资本运作，停止纳叙铁路施工，减少持股比例过程中给了我理解和有力支持的同志们。

这种感激之情实难用适当的语言表达出来，它将变成一种思念之情，我不知道你们是否思念我，但我对你们的思念会随着岁月的流逝而不断加深!

三年多来，工作都是在座的同志们做的，我的贡献在于赋予了这个规模巨大、高度分散的企业管理的理念、原则和目标，我真诚地感谢同志们对这些管理思想、理念、原则的高度的认同和认真贯彻执行。

思往事，惜流芳，易成伤。往事莫沉吟。人事有代谢，往来成古今。临别依依，我想嘱咐同志们几点：

1.有些社会价值普世皆准，比如民主、人权、公义、包容、实干兴邦等。我们要体察民意，发扬民主，民意不可违;我们也需要包容，从某种意义上讲，铁道部的前身就是铁道兵，中国铁建不仅包括穿过军装的，也包括各设计院、中土公司和二十一到二十五局集团公司，大家是一个利益共同体，都要团结在中国铁建这面大旗下，同心一意，奋勇向前。

2.我们这个企业点多线长面广，艰苦、流动、分散，如何发挥分散化管理的优势，同时又避免可能带来的风险呢?最关键的两点：一是选准人，有好的评价体系;二是要有一套业已存在全企业统一的方针、理念、原则，才能适应动态变化的要求，它和固定化企业的管理是两回事。我提出的求真务实、行稳致远、得人治事并重等管理理念和优化结构，包括组织结构的功能互补，产业结构的完善，经营、施工能力的覆盖面等;注重价值管理，包括审慎投资和成本控制、科学理财;强基固本，主要是加强工程公司建设和规范项目管理;实干兴邦，即注重解决现存的问题和矛盾，重大问题亲自上手等方针，以及经营、施工、理财、人事、项目等各专项管理的原则，是适合施工企业的实际情况的，是管用的。我们要继承完善，发扬光大，让企业的思想、理念、行为、结果，成为一个真正的生命循环系统，企业就一定能搞好。

3.人才乃兴业之本。事业盛衰，莫不与人才得失休戚相关，我们对各类人才，尤其是各级领导班子的人才结构和接班人要早布局，常考察，看准选好，千万别让一个人就毁了一个企业。

4.要全力支持新班子的工作。我们还有一批优秀的集团公司主管，我们要全力支持帮助他们，爱护尊重他们，尽职尽责做好本职工作，团结一致，共同奋斗。

人生如逆旅，我亦是行人。人生易老天难老，悠扬的军号声仿佛就在耳边，向军旗告别的仪式仿佛就在昨天，宏大的施工场面仿佛就在眼前，无情的岁月如浩荡的江河去而不返。情未尽，老先催，我的生命已似斜阳，暮色开始降临。今天可能是我最后一次对你们讲话，今后我将吟啸且徐行，一蓑烟雨任平生。无论我在何时何地，都会感念你们，不思量，自难忘。同志们，我向你们告别了。

**总经理辞职报告公司篇二**

尊敬的团体董事会：

首先感谢董事长和董事会给予我的机会和信任，让我在团体内担负重要岗位工作，并取得了更加丰富人生经验。

从我来公司之前，就对公司的良好发展远景布满向往，希看能加进这个团队，在公司开辟的新增长点或新项目中努力发挥自己的作用，与大家一起共同创造和见证公司的发展，在工作和成效中体现自己人生的价值。

但半年多来，由于市场条件的变化和公司决策计划的调剂，使自己能在这里发挥的环境条件也相应发生了变化，自己的价值也难以得到应有的体现，本人日趋对自己可能没法在公司创造本人本来期看的价值而感到惶恐。因此，本人特此请求辞往在团体常务副总裁的职务，希看董事会批准。

最后，再次董事长和全体员工的这半年来对我的关心、帮助和支持，衷心祝贺团体的明天更加兴旺发达。

此致

敬礼!

辞职人：

20xx年xx月xx日

**总经理辞职报告公司篇三**

尊敬的各位领导，同志们：

由于个人身体的关系，我就要卸任总经理一职了。此时此刻，没有惆怅，没有激动，没有遗憾，充斥内心的只是平静和感激。我深切地感受到大家多年来对我的关怀和爱护，这使我永生难以忘记。

我1980年1月师范大学毕业來到，在工作的xx年，是我人生中最重要、也是最美好的一段時光。经历了很多人和事，有很多感想，千头万绪还不知从何说起。

在我当了x年主管，x副总经理，x年总经理。我的青春、心血乃至一生都献给了。近xx个年头的总经理生涯，回忆起来百感交集，感喟良多。由于能力等原因，我没有能够为大家做多少事，一些工作可能也没有做好，辜负了亲们的厚望。但我大概可以告慰自己的是——这么多年来，我每一天都在为事业奔波和努力，从不懈怠;我真诚地、公正地对待每一个同志，毫无偏心;我坚定地维护学校和大家的利益，不惧怕任何困难和压力。我问心无愧，对得起良心，对得起下属，对得起员工，对得起事业。

我深深地知道，担任总经理，那既是荣耀，更是沉甸旬的责任，各界时刻在关注着。我时时警醒自己，恪尽职守，民主勤政，充分相信和依靠，时刻把职工的利益放在第一位，时刻如履薄冰，如临万丈深渊。

过去的日子，虽然很苦很累，但我感觉我的生活是充实的、温馨的、快乐的、幸福的!我为自己有一个充满凝聚力、战斗力的领导班子，有一个团结务实、善解人意的队伍感到自豪、感到骄傲!十几年来，为了办好，我用我的人格魅力和学识魅力，带领全校师生，上下一心、群策群力，苦并快乐着。如今，我们的汗水没有白流，我们的力气没有白费，我们已经基本实现我们的愿望。迎来了大发展，各方面工作取得了优异的成绩，无论是公司的管理，还是软硬件建设，都上了新的台阶;为此，我感到欣慰。这些成绩的取得，全靠全体员工的共同努力!全靠各位同志的团结一心、顾全大局!全靠各位对我们行政一班人特别是对我个人工作的理解与支持!在此，我再次对各位道一声：你们辛苦了!谢谢你们!谢谢你们对我多年来的支持与厚爱!

在这里简单地表达两层意思：感谢和希望。

我首先要感谢推荐、选拔我从事总经理工作的各位。是你们给了我一个与不同的角度来认识大计，并为之奉献自己的热血和才智。感谢你们支持和信任我，给了我这么长时间为大家做事的机会，并给予我许多的关心和帮助。你们的关怀，激励着我不断去奋斗，去拼搏。

其次，我要感谢和我一起共事的领导班子的所有成员，我和同志们朝夕相处，我们风雨同舟、荣辱与共，相互理解、相互支持、相互帮助，勤勤恳恳，兢兢业业为发展作出了贡献;共同承担了学校改革与发展的千斤重任，也共同见证了进步与辉煌，结下了同事间最深厚诚挚的友谊。我们一起提升管理效能，完善公司管理制度，改善公司条件，扩大公司规模，提升队伍素质，提高了公司质量、提升了公司效益、提高了公司声誉。我从同志们身上学到了许多优秀品格和作风，这是我得到的宝贵精神财富。同志们的深情厚谊，将激励我终身。

再次，我要感谢公司的全体教职员工，你们是工作的直接推动者、肩负了很重的责任，工作辛苦劳累。是你们细雨润物，忘我而执着!你们理解我，支持我，尊重我，也时刻鞭策着我。即使我过去对大家工作要求高，对大家关心体贴不够，有时可能批评过了头，也得到了大家的理解或谅解，我感到非常欣慰。

我还要感谢所有离退休老领导、老同志，感谢社会各界对发展的关心和支持!

我要感谢所有爱我的人，使我懂得了什么是人间真情;我要感谢曾经对我有误会的人，它能使我反思过去，并重新调整思路。我要感谢所有的人。

在这里，我还要向亲们表达一点歉意。由于我修养上的不足和个性使然，加之有时极度地疲劳和烦躁，不能很好地控制自己的情绪，对有的同志在态度上有所欠缺，也有一些事由于水平有限未能处理好，可能给你们造成了伤害。今天，我郑重地向你们道歉，恳请大家能够理解我，原谅我。

离开总经理岗位，我还是一名，我还会继续关心、关注发展，我将义无反顾为此奉献我的余生。

亲们，希望大家在新总经理的带领下，继续努力，一如既往维护好正常的轶序，使管理更规范，让这艘大船驶向更加美好的明天!

最后，请允许我用一句话和亲们共勉：我们，永远是光荣的x人。

**总经理辞职报告公司篇四**

尊敬的领导：

您好!

在××公司我一直过得很好，很感谢公司领导对我的关照和同事对我的帮助，但是由于薪酬和工作时间问题，我很抱歉我决定辞职。做为总经理助理，我每天做的事情很多很杂，工作上让我分不清文员跟助理的差别，工资上也是如此。

我每天都在做这些事情：办公设备的管理，计算机、传真机、签字长途电话、复印机的具体使用和登记，名片印制，邮件和报刊的收取、分发工作，低值易耗办公用品的发放、使用登记和离职时的缴回，各类办公用品仓库保管，每月清点，年终盘存统计，做到入库有验收、出库有手续，保证帐实相符，完成各项勤杂、采购工作等等大量很杂的工作，然而我的工资却每个月只有多，而且每周工作6天，我觉得我的付出跟收获不对等，我也不能对我目前的现状改变什么，因此我选择辞职。

希望领导能够批我的辞职请求，在我正式辞职的这段时间我会做好交接工作。

辞职人：

20xx年x月x日

**总经理辞职报告公司篇五**

xx公司董事会：

各位领导董事以及董事会主席，在\*\*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\*\*公司总经理职务。

在辞去职务前我将我在\*\*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\*\*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\*\*公司发展的根基。现有的\*\*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，\*\*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20多人的人员分3块且3个车间4个主任连带仓库有5个主任那就是管理资源浪费，我认为一个就可以。且工资制度要明确，同工同酬。而现有我们\*\*公司的薪酬制度不明确造成大家在吃大锅饭。员工的努力和不努力表现不明确，努力不努力应该由数据来说话。不是由感情来说话。这就是我要说的人力资源管理改善问题。

现在我要说的是财务制度的改良问题，这其中就问题多多，包括企业主的管理理念问题。首先我来说仓库管理问题，仓库的管理混乱，谁多可以领料没有很好的领用制度。仓库的呆滞料过多。有的东西没有账目，为什么没有。杭州工程处领用的东西为什么会多实际用的少为什么?是仓库还是杭州工程处的问题还是采购问题。因为出了这些问题首先的责任在谁，那就是企业主管理人。没有很好的采购制度和仓库管理制度以及现场生产管理制度多造成了现有的管理很乱，那首先追究责任人就是企业主和管理人。一般的大型品牌企业讲究的是零库存，而我们的公司不可能是零库存，那怎么样来实现和靠近零库存?这就是我要说的企业主的管理理念问题，价值分享。要做到这一点那我们公司的企业家必须摆在位置，学会价值分享，而不是独吞利润。我可以说一个不会分享价值要独吞利润的企业它永远不是一个成功的企业。而我们公司的仓库价值有100多万的库存，我就要问为什么?为什么会这么高。当然还不包括公司的呆滞料没有建账的。我们公司有很高的企业风险。所以说要学会价值分享，发展好的供应商使之变成好的商业合作伙伴进行利益捆绑转嫁我们公司的商业风险。转移我们的资金压力，使我们更好的更加灵活的面对市场风险。

在现有的生产中我们要掌握的就是装配过程，核心的东西。现有的铝壳加工就可以进行外加工，我要的就是半成品的壳子。而这个铝壳在我们的生产车间占有很大的比重，张维林的生成车间在总装铝壳就要花掉车间的5人，而每天的铝壳生产量大约在50~60套之间而我公司在本成品铝壳的常备原材料资金也大约在25万其中不包括小的配件。中间环节也可以减少成本浪费。反之原材料供应商成为我的仓库和我的风险嫁接主。而我公司更加灵活的面对市场和增加产量提高生产。我们也不存在生产场地不够等等问题。 有了上面的开端，那么我们的线路板也可以同样的来处理这个问题。我们的风险也可以嫁接给我的供应商。我要的就是半成品的板子，但是他上面还涉及led的元器件的问题，这也可以解决。我要的就是要我指定供应商的led，如果出现质量问题还可以进行索赔。我们主要来面对的就是新产品的开发和各供应商提供的半成品的组装问题。这中间我们的原材料常备又可以控制下来。中间的费用大约35万。而我们也不存在风险。 有了上面的两大块改善仓库的资金节约就出来了，那仓库建帐也可以更加方便管理，人力也节约了。随之而来的节约就更多了。因为现在的仓库领用和生产各方面多没有报表，各方面的合格率多没有也很难来真真的计算生产成本。如果有了上面的2块计算成本很方便。这就是我说的财务改良问题。

最后就是我要说的销售扩张问题。现有的公司销售没有很好的体现，销售人员的缺乏，公司还局限于杭州，怎么样来以杭州为基点进行扩张。如果我们现在没有很好的销售团队。如果没有了杭州这个基点那公司是不是要有问题了呢?

各位董事以上是我进2个月来看到和想到的问题。因为性格所使我不适合在现有形式下的\*\*公司工作。我也很难来改变公司所以我辞职。这将是我在\*\*公司的最后意见和今后接任者的工作建议，如有采纳非常高兴。

此致

敬礼

申请人：

20xx年xx月xx日

**总经理辞职报告公司篇六**

总：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，一言难尽。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。

一、反思走入公司的决策

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。

二、反思战略思路的配合

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：

20xx 年销售额较上年增长-10.7%，20xx 年增长率为 2.3%;

质量方面：20xx 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20xx 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!

三、反思对下工作的推动

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摇。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!

四、反思如何对一个管理者评价： 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。

l 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!

此致

敬礼

申请人：

20xx年xx月xx日

**总经理辞职报告公司篇七**

总：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，一言难尽。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。

一、反思走入公司的决策

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。

二、反思战略思路的配合

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：

20xx 年销售额较上年增长-10.7%，20xx 年增长率为 2.3%;

质量方面：20xx 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20xx 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!

三、反思对下工作的推动

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摇。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!

四、反思如何对一个管理者评价： 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。

l 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!

**总经理辞职报告公司篇八**

亲爱的各位同仁、代理商朋友们:

我很遗憾向公司提出离职申请，获得x总和集团的理解和批准，并于12月9日老先生莅临之高级经理全体会议中宣布。 很荣幸再次获得老总裁对我过去近7年贡献的褒奖，感谢和祝福。 我想这也是对所有同仁和代理商及客户朋友的荣誉。 在此我想感谢各位这么多年一直忠诚地、同心地和非常勤奋地和我一起打拼以及在方方面面对我的支持!第一范文网 。

6年多共同努力的结果，大家有目共睹， 更可贵的是，我们成为“ 一家”! 我要感谢上帝的赐福有6年的平顺和今年的艰难，让我学习不骄傲、不气馁、不暴躁、不求自己的私利和荣耀;体会更多何为真团队，何为公义正直与慈爱怜悯的平衡，为何信仰和榜样对每一个人的重要， 人和事何者更重要和优先等课题。 在困难中也学习患难生忍耐，忍耐生老练，老练生盼望，盼望生喜乐，喜乐生力量。 感谢神常保守我的心思意念能平衡和平安喜乐。 说这些不是我已完全得着， 乃是仍在学习中， 更愿大家共勉之，生出信心、盼望和力量来面对困难。 记住“我们的队伍只要目标明确，一定可以达成的”。 这6年来工作确实辛苦， 但心中一直是热情洋溢的，好像在打篮球比赛一样(我喜欢打篮球嘛!)， 回想起来，初时我打中锋或大前锋，带领大伙冲锋陷阵，第一范文网远投近切，直闯禁区，屡屡得分，其次我换位成控球后卫，组织全场攻防战术及实施。 之后，我自觉地开始打“教练”了，最大的不同在教练不只关心赢每一场球，更关心他的球员在各方面的成熟与成长，以及真团队的建立。 因为这才是立于不败之地的关键，也是人生最丰富有趣的部分。 最终，我再一次换位了，这次我选择坐在观众席上，成为球迷啦啦队的一员，不时向场中投以关注的眼神和喝彩， 只要大家认真尽力了，不论输赢，我保证给予所有的队员最温暖的怀抱。

这个工作我很清楚是上帝赏赐的，而今年以来，内、外部环境的变化令我心生倦怠，很多地方实际上也使不上力，因此常切切向神祷告，求问神兴起这样的环境是不是要我离开的意思? 终于神依我祷告的要求，给我清楚的印证，我知道是我该下台一鞠躬的时候了。 很快地我就向x总提出了辞呈，但为了让x总有时间空间来处理, 以及尽量降低不必要的震荡，我很抱歉在未得公司许可之前，我不能向各位透露，请诸位谅解谅解。

这列快速火车正缓缓进站，我听到了广播，知道我的目的地已到，我将直奔家门，正可多陪陪家人，休养休养身体，等待上帝带领我乘下一次列车，展开惊喜丰盛之旅;就在下火车门之前蓦然回首，第一范文网瞥见同车的诸多患难、欢欣与共的朋友们，弟兄姊妹们，心中不免几许惆怅和不舍! 不久这列车加好油、充好气即将依既定轨道向前再度飞驰，只有默默祝福各位一路平安，万事顺利。 我们虽然在此分手，但拜现代科技之赐，其实联络倒是蛮方便的。 我的手机号码不变，新e-mail address------- , 请多多利用。 反正我一时半载也没啥事做，若有人来信，我会很高兴的。

谢谢你们，珍重再见了，我的朋友们。

**总经理辞职报告公司篇九**

xx公司董事会：

各位领导董事以及董事会主席，在\*\*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。辞去公司总经理助理职务。

在辞去职务前我将我在\*\*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\*\*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\*\*公司发展的根基。现有的\*\*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，\*\*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20多人的人员分3块且3个车间4个主任连带仓库有5个主任那就是管理资源浪费，我认为一个就可以。且工资制度要明确，同工同酬。而现有我们\*\*公司的薪酬制度不明确造成大家在吃大锅饭。员工的努力和不努力表现不明确，努力不努力应该由数据来说话。不是由感情来说话。这就是我要说的人力资源管理改善问题。

现在我要说的是财务制度的改良问题，这其中就问题多多，包括企业主的管理理念问题。首先我来说仓库管理问题，仓库的管理混乱，谁多可以领料没有很好的领用制度。仓库的呆滞料过多。有的东西没有账目，为什么没有。杭州工程处领用的东西为什么会多实际用的少为什么?是仓库还是杭州工程处的问题还是采购问题。因为出了这些问题首先的责任在谁，那就是企业主管理人。没有很好的采购制度和仓库管理制度以及现场生产管理制度多造成了现有的管理很乱，那首先追究责任人就是企业主和管理人。一般的大型品牌企业讲究的是零库存，而我们的公司不可能是零库存，那怎么样来实现和靠近零库存?这就是我要说的企业主的管理理念问题，价值分享。

要做到这一点那我们公司的企业家必须摆在位置，学会价值分享，而不是独吞利润。我可以说一个不会分享价值要独吞利润的企业它永远不是一个成功的企业。而我们公司的仓库价值有100多万的库存，我就要问为什么?为什么会这么高。当然还不包括公司的呆滞料没有建账的。我们公司有很高的企业风险。所以说要学会价值分享，发展好的供应商使之变成好的商业合作伙伴进行利益捆绑转嫁我们公司的商业风险。转移我们的资金压力，使我们更好的更加灵活的面对市场风险。

**总经理辞职报告公司篇十**

总经理先生：

您好!

本人，于20xx年3月29日入职贵公司，在您的关心、支持和同事们的帮助下，收获很大，增长了见识，开阔了视野，积累了经验，令我终生受益。但由于私人原因，本人认真考虑后，还是决定辞去现职位，离开贵公司，具体原因如下：

一、经验不足，水平有限。本人所学的园林专业，主攻园林绿化，但园林建筑在工程中所占的比例很重，我经验不足，错漏百出，难以专业胜任有关技术和管理工作，施工过程证明我不是一个合格的工程师，更不是一个合格的项目经理，还有很多东西需重新学习。因此应由更专业、更有水平、更优秀的人来任此职位。

二、精力不足，健康欠佳。最近，本人食欲不振，常感冒头昏，总感到精力明显不足，即使睡眠充足，也常常在上班时间打瞌睡，萎靡不振，精神状态不佳，影响工作。经医生检查，本人肝功能不正常，可能有肝炎传染病，建议多休息。本人觉得有道理，故决定还是养好身子要紧。

三、家有急事，无法脱身。我一个人在广州打工，但家中尚有妻儿老小需要我照顾。最近更是发生了一些麻烦事，应抽出1-2个月时间才能处理好。为不影响到公司工作的开展，本人决定还是应放弃现有工作，处理好有关家事，才能安心工作。 因为本人的离职而给公司造成的不便，本人深表歉意和遗憾。同时感谢贵公司和经理给予我的宝贵学习机会，我会好好铭记。祝事事顺利、生意兴隆!

如果可以，本人申请最后工作至200\*年\*月\*日，并希望能在离职时领取到本人应得的工资、补贴和提成。请批准我的申请!不胜感谢!

申请人：

二○○\*年\*月\*日

**总经理辞职报告公司篇十一**

尊敬的：

您好!

经过这两天的慎重考虑，鉴于我个人原因的多方面考虑，最终我决定辞职，辞去公司行政副总职务。

在辞去职务前，我谨将我在公司这段时间来看到情况简说如下。说的对与否，还望先不做评论，且看看。

自我进公司以来，我发现公司就没有一套完整的制度，虽然后来在您的干预下打印出了一份，但那也是20xx年度的了，算一算，距今8年有余了。关键是公司就没有使用过。我记得您说过，这个公司就没有靠制度管理过，全靠您个人的能力在管理。于是乎，便出现这样一个现象，每次您一出差，公司便会出问题，而您一回来，就会有很多的人排着队到您的办公室找你解决问题，其实很多问题是根本不需要等您回来解决的，公司的中、高层领导就有能力解决的了的。那为什么还要等您回来解决呢?因为他们没有本该赋予他们职责的权利。一个基层员工，如果没有出现什么非常重大的事情，他是不应该出现在总经理的办公室的。在他的上面至少还有主管、部门经理、副总三个管理层面。 由于我们没有一个健全的公司制度体系，没有合理有效的岗位职责，没有一个能够运用并执行下去的绩效考核体系，所以显得有点混乱。一个制度的建立，必须要结合实际工作，要有实用性。不然，再完整的制度也无法发挥其应有的作用。

上面所说的就是要健全公司制度，这是我们\*\*公司发展的根基。现有的\*\*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，是公司应该要面临的问题。接下来要做到的就是将制度体系化流程化和规范化。

接下来说说公司的文化，关于公司的管理理念，和我是有出入的，比如，我个人认为能够充分利用好上班期间的8个小时，比下班后留下继续做本应在8小时内完成的工作要强的多，而不是为了面子上的看似兢兢业业，实则在消耗能源，增加企业运营成本。为什么会这样?因为我们的管理者水平不够，或者说根本就没有水平。职责不够清晰，加上绩效考核形同虚设，没有通过合理有效的管控机制来管理，自然就会滋生诸如此类的问题。

企业发展到一定的程度必须要有所程度上的改变，也必然导致所有权和控制权的分离。就像我做职业经理人，为企业打工。而不是为某一个人打工。如果没有公司上层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、信息都掌握在老板一个人手里，而大企业的核心资源和信息却分散在管理人员身上。所以小的企业可以靠感情来维系，而大的企业靠健全的制度来管理。当然，单纯的靠制度也不可以完全管理好一个企业。企业还需要有健康、良性的企业文化，需要员工之间的相互理解、相互尊重和相互信任。而我们\*\*公司缺少的就是上面的东西。

接下来说一下人力资源管理改善问题，\*\*公司总的员工也不多，但是人力资源本该应起到的作用却没有凸显出来。人力资源，重要的三大块：招聘培训、绩效考核、职级晋升(职业规划)，目前，我们只做到了招聘，培训也只是很少的量，绩效考核和职级晋升(职业规划)，停留在半空中，没有落地。

自进公司以来，参加过几次由公司人力资源部组织的培训，发现形式还是不错的，人力资源部在培训方面还是有能力的，那么为什么不可以多几次的组织这类的培训呢。既然我们有内部的能力，为什么还要向外索取呢。

绩效考核，首先需要有一个完整的、实用的岗位职责、部门职责，每个岗位、部门都能较好的完成本职责内的工作，那么人力资源部按照这样的一份岗位职责进行绩效考核，自然就能够在一个公平、公正、公开的环境下进行，也自然就能服众。更能激发所有的人更好的完成本职工作。

关于用人，还有一个我认为比较严峻的问题，就是公司的“夫妻工”过多。

其他问题诸如财务报销的审核制度等等我认为不够规范，这里就不阐述了，毕竟谨代表我个人的观点。

要离开公司的这一刻，我衷心向您说声谢谢!也感谢全体同事对我无微不至的关怀。对此，我表示诚挚的谢意，也同时对我的离去给公司带来的不便表示深深地歉意。

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能界定出某种思路是对或错。如果老板不对，就不可能有今天\*\*公司的成功。我只是对公司未来的命运说出了自己的忧虑，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。感谢这三个月来对我的关心和照顾，您的雷厉风行和敬业精神让我由衷敬佩。

我郑重向公司提出辞职，望公司领导给予批准。

祝公司的事业蒸蒸日上，再创辉煌;祝公司领导及同事们前程似锦，鹏程万里!

此致

敬礼!

辞职人：

xx年x月x日

**总经理辞职报告公司篇十二**

转眼又是一年，回顾今年的工作，自己感觉比较充实，感谢这一年领导对我的信任与培养，在工作中也学到很多的东西，现对自己的工作总结如下：

一、今年的主要工作情况

公司今年安排给我的主要工作是办理x项目手续。另外，我主动担起了大冶x项目的各项后期手续。年初以来，x项目相继完成了规划验收备案、房产证、土地证以及各项联系工作。x项目相继完成了水土保湿方案编制、环境评估手续、项目立项、土地摘牌及土地利用通知书、环保竣工验收、建设用地及工程规划许可证办理、工程竣工实测等工作。今年我给自己定的工作目标是把“五证”办齐，但是由于各种客观原因，这个目标没有实现。但是我认为我尽全力了，为了实现目标我自觉加班，多跑路，多请教，积极发掘人脉关系。工作虽有时有委屈和辛苦，但是想到自己充实了，学到了东西，积累到了人脉，得到了信任，我就始终充满了干劲。

二、工作中积累的经验教训。

我认为我今年最大的收获就是积累了经验和教训。领导在安排我负责x项目手续的时候，我认真学习了各部门的办理流程，向领导、同事请教了办事的方法。但是在实际运用过程中我才发现，理论与实践是不一样的。这里我归结一下几点经验：

(一)任何事都要正面面对，不捞偏门，不慌张，总经理助理年度总结不逃避，不轻视、不存侥幸心理。

我接手的大冶x项目与x项目都不顺利，特别是手续方面遇到的阻碍很多，其中有客观原因，但有更多的主观原因。我在项目办手续的前期也曾认为乡镇项目政府管得松，有政府撑腰，手续可以走捷径。但是，现实告诉我任何目标可以选择多方法实现，但是绝对不能跳过这个目标。政府办事有它的原则，没有人会牺牲自己利益去承担不对等的风险。所以，工作心态很重要。首先，要有一种不惧困难的心态，要有正面面对困难的勇气。今年有办事的过程中，经常有的人会告诉我事情有多么的复杂，困难有几大，凭我的能力不完成不了的，有时人家直接要求叫公司老板来办。但我每次都以一个“能做主说话”的姿态去和别人谈事，不怕复杂，不怕失误。往往这样做提高了效率，取得了效果，同时，也把自己逼上了前台，有了与更多的人面对面谈事的信心和能力。做事难免有各种问题，但是我认为害怕或者没有头绪地去应付困难都会造成不可估计的后果。因此，面对困难要有理智，不可以遇事慌张而手忙脚乱，不可以动不动就想捞偏门走捷径。第二，不能轻视任何工作，更不能轻视困难。工作过程中，有时候遇见一些小的麻烦，我有过轻视，甚至因此而心存侥幸心理，放过了对一些小问题的整改。但是往往大问题解决了，反而是这些不起眼的小问题挡住了事情的正常进程。

(二)多请教，多总结，少走冤枉路。

今年我比较注重请教和总结，经常请教办事的领导，请教同事，请教书本，总结办事的窍门。例如，对于“请教”，我总结到一点：一定要请教办事就“揪筋”的人，往往这种人办事原则性强，最终他的话起很大的作用。以往我喜欢请教领导，认为领导都说了算，请教他手下的人没有必要。但是，这一年的经验告诉我，人人都怕担责任和风险，所以领导的承诺大多不会白纸黑字，而是空口无凭。“揪筋”的人只要他把原则性的话摆在台面，反而领导一般是不得不听下属的话。x项目从进场到现在我认为走了很多的冤枉路，有的我认为是犯了低级错误，而这些失误教训将成为我人生的宝贵财富。

(三)交朋友，积人脉，熟人好办事。

我经常想到如果我的手续到位了，可以给公司带来少的效益，但是想到自己的手续没有到位，我格外觉得“时间就是金钱”。这一年我意识到办事的过程中，多“交朋友，积人脉”对于提高工作效率很重要。“生人”之间说十句，可能敌不上“熟人”说一句。因此，今年我特别注意东扯西拉关系，并且在办理手续过程中充分运用了自己的亲戚、朋友、同学等人脉，取得了比较好的效果。我希望在今后的工作中我交到更多朋友，积累到更多人脉。

(四)工作凭良心，当大胆时无畏缩，当谨慎时多汇报。

工作中有很多事情要谨慎汇报，但不是事无巨细的汇报。有些事只要凭良心做，当大胆时要大胆，只有这样才能提高工作效率，减轻领导的负担。例如，有时同事谈到报销不方便，花点小费用担心领导“说话”。实话实说，公司对于起用小费用并没有很完善的制度，员工担心花钱领导不放心也情有可原。但是，我认为制度有缺陷不能影响到我的工作，只要凭良心做事我就心安理得。我在办事过程中，有的人曾明示“项目我有没有股份”、“是公事还是私事”以求合谋双方以公谋私。但我从来都是站在公司的利益角度出发，该说公时说公，该是私说私。我始终认为该我拿的我会争取，一分不能少，不该我得的一分也不要。正是有这种心态，所以对于工作中的一些费用我有底气和信心，我一般是该用时不省，该请示时不少。所以，我认为要获得相互信任就要做好三方面：一方面要做到做事凭良心，大胆行事，即便有失误，不再犯就是;二方面要对事后的效果要有预测，不鲁莽行事，不能好事做成坏事;三方面做到谨慎汇报，不错过时机，不添油加醋乱，不事无巨细乱汇报。

(五)与同事多沟通，减少摩擦，提升效率。

今年，我在与同事沟通方面有进步。有的工作内容与同事有交叉，需要同事之相互配合，我都友好地进行了商量，并且增进工作友情。一年来，我始终保持谦虚和尊重的姿态与同事交流，所有的工作交接都比较顺畅。我心里也非常感谢同事们对我工作的支持。

(六)不以苦劳论功劳，只以结果论绩效。

这一年来，我大多时间在外面，工作忙忙碌碌，经常自己给自己加班，也有同事叹我辛苦。但是，回顾今年的成果，我自己是不满意的。今年我目标很明确，我始终抱着“只以结果论英雄”的心态，所以不达目标不罢休。也正是这种心态告诫我：不能放松，没有委曲，坚持到最后胜利。我相信有这种心态的人，情事没有成功，也不敢在别人面前谈辛苦、谈委屈，只会埋头苦干，向目标进取。

**总经理辞职报告公司篇十三**

尊敬的领导：

您好!

我是\_\_\_\_\_\_商场的总经理，特别感谢您当初让我应聘上这个岗位，感谢您给我这样的一个机会，让我得到不少的锻炼。眼前我觉得自己在总经理的岗位上很难再去任职，所以特向领导您请辞，望领导进行批准。

在这座商场任职总经理，有不小的年头了，从您让我当上这里的总经理开始，我就一直致力于把商场管理好、发展好，让商场得以持续发展。在这里我收获了无数的东西，不仅是能力上的提高，还有认识了这一群可爱的员工。而如今我跟您谈辞职，是因为我在这份工作上已经无法做出更大的贡献来了，自知能力有限，不能继续开发商场了。我还记得我刚上任的时候，我干劲十足，总是努力着，为我们整个商场的发展而努力，只希望不辜负您给的信任。所以在初期的时候，商场一度领先众多的商场，跻身前列。但是现在确实相反的一个状态，商场的整个发展越来越不行了，整个业绩也在下降，完全不能跟以前相比，在这里其他的商场都在不断的发展，只有我管理的这一个无法进步。

其实我知道原因在哪，可是短期间我又无法找到解决的办法，就只能任其发展下去。最近几年商场的收入下降了一半，因为我没有对其进行改装，也没有跟随着潮流发展，导致商场的功能不是很齐全，只适应几年前的市场，但是现在肯定是很难的。同时我的工作劲头也在慢慢的消散，很难去集中。作为商场的管理者和领导者，我把商场发展成现在这样子，我无颜面对您，更是辜负了您一直以来的信任，我十分的愧疚。我不知道自己该如何面对您，毕竟以前跟您承诺过我一定会让我们的商场有无限发展的空间，但当前商场的成绩却是打了我一次脸。在日益愧疚和自我厌弃中徘徊，我工作根本无法去搞好。

另外，我辞职还有一个原因，是因为我没有很好的创新创造能力，因而无法有能力去把商场建设的更好。当别的商场已经跟时代的发展的时，我们商场因为我没有做更好的创新方案，就无法进行改造，所以商场就只能停滞不前了。我对领导您深感抱歉，我不仅辜负您的信任，更是对不起您的栽培。处于以上原因，我只能辞职，因为我希望有更好的人来管理这座商场，让商场起死回生，有更好的一个发展。

此致

敬礼!

辞职人：\_\_\_\_\_\_

20\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

**总经理辞职报告公司篇十四**

尊敬的领导：

你好!我是工程部的××，下面是我的辞职报告。

非常感谢领导给予在工作的机会以及在这两年里对我的帮助和关怀!由于某些个人原因，今天我在这里提出辞职申请。

在××两年的时间里，公司给予我多次参加大大小小的工程项目，使我在这个施工方面上积累了一定的技术技能和工程经验，同时也学到了许多工作以外的处世为人等做人的道理。所有的这些我很珍惜也很感谢公司，因为这些都为我在将来的工作和生活中带来帮助和方便。 另外，在和工程部各位同事以及其他部分同事的朝夕相处的两年时间里，也使我对工程部，对过去的、现在的同事建立了由浅到深的友谊，我从内心希望这份友谊，这份感情能继续并永久保持下去。

×的发展和建设在进一步的规范和完善中，真心祝愿××在今后的发展旅途中步步为赢、蒸蒸日上!

此致

敬礼!

辞职人：

20xx年xx月xx日

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