# 2024年总经理工作报告评议 总经理工作报告审议意见(十九篇)

来源：网络 作者：清风徐来 更新时间：2024-07-19

*在当下社会，接触并使用报告的人越来越多，不同的报告内容同样也是不同的。写报告的时候需要注意什么呢？有哪些格式需要注意呢？这里我整理了一些优秀的报告范文，希望对大家有所帮助，下面我们就来了解一下吧。总经理工作报告评议 总经理工作报告审议意见篇...*

在当下社会，接触并使用报告的人越来越多，不同的报告内容同样也是不同的。写报告的时候需要注意什么呢？有哪些格式需要注意呢？这里我整理了一些优秀的报告范文，希望对大家有所帮助，下面我们就来了解一下吧。

**总经理工作报告评议 总经理工作报告审议意见篇一**

大家好!今天我们欢聚一堂，在这里共同祝贺xx公司二届三次职工(会员)代表大会胜利召开。我受公司经营班子委托，向大会做工作报告，请予审议。

一、xx年工作回顾

20xx年，面对宏观经济增速放缓、下游需求不振、产品价格大幅下降等诸多不利因素影响，天福公司在集团的坚强领导下，在园区关联单位的支持下，迎难而上，攻坚克难，全年装置累计运行335天，氨醇产量48.5万吨，较好的完成了全年生产经营任务。国内同类装置对标，处于领先地位,获得壳牌公司授予的“最佳运行奖”。

这一年，我们始终坚持“集团利益最大化”和“投入产出最优化”，围绕集团 “质量成本效益年”和“安全环保管理提升年”主题，夯实了天福“安、稳、长、满、优”的生产管理模式。为此，我们召开了历年事故分析专题会，强化了长周期经济运行;固化了数字化煤场管理、煤焦配比的实践经验;用投入产出分析等数学模型指导精益生产，用价差管理、量本利分析工具，充分发挥三大产品的协同效应，以效益最大化原则组织生产和销售。

20xx年产供销主要情况。一是装置运转率，煤气化装置运转率97.53%，氨合成装置运转率95%，甲醇合成装置运转率91.27 %。二是主要产品产量，生产合成氨.67万吨、粗甲醇18.82万吨、二甲醚.36万吨、硫铵.64万吨。三是大宗原料采购，采购原燃煤.31万吨、石油焦.06万吨，进出物流量约200万吨。四是主要产品销量，销售二甲醚8.25万吨、精甲醇.19万吨、合成氨.万吨;供园区液氨.45万吨、蒸汽.29万吨。以上生产经营成果，实现了营业收入.21亿元。

一年来，我们以科学发展观为指导，围绕“年度生产经营任务”主要做了以下工作。

(一)解决生产经营中的突出问题

1.加强生产管理。一是保障了园区液氨、甲醇、二甲醚、蒸汽、燃料气、硫化氢气体供应，加强了园区64根关联管道的管理。二是要求管理干部多到现场，多观察现物，查找装置运行问题，科学研判，进而提出有效的对策和措施。三是开展了以“携手低碳环保、共建碧水蓝天”为主题的节能宣传周活动。四是协助了二甲基亚砜装置开车。五是完成了二氧化碳回收(减排)项目前期准备工作。

2.高产靠工艺、稳产靠设备。高标准、高质量、高效率的检修为稳定生产提供保障。整合国内专业检修力量，完成了380余项检修项目，有序组织煤气化气化炉检修、s1501陶瓷滤芯更换、变换r041接管漏处理、二氧化碳压缩机大修、压力容器定期检验、安全阀门校检、仪表阀门外送维修等大修工作。装置累计运行4年来，各装置静动设备、电气、仪表、阀门、管道等出现各类问题，需要加强在线设备运行监护，厘清设备在线运行缺陷，结合生产计划制定设备计划检修和预防性维修计划，强化责任意识，及时发现和消除设备运行中的隐患，提高设备完好率和运转效率。

3.煤气化车间升级各单元逻辑、联锁图，组织酸罐泄漏应急救援桌面演练，成功更换b磨煤机喷嘴环、a系斜三通等，9小时奋力抢修气化装置灰水处理系统，多次清理气化炉堵渣，开展消防水防冻应急演练。

4.氨醇醚车间成功更换二甲醚和甲醇催化剂、硫保护剂、吸附器分子筛，成功处置甲醇合成气连通管砂眼、高压蒸汽减中压蒸汽管道裂纹、lv045021后球阀漏氨、s04101导淋阀大量漏粗煤气、xv043009仪表空气漏、pv0420xxb后焊缝裂纹等重大隐患。

5.热电装置承载了园区“供热中心”的重任，3月成功应对两次晃电，成功处理锅炉水冷壁泄漏4次、锅炉空预器泄漏4次，5月组织人工排渣并成功抢修排渣管、输渣皮带，四台锅炉累计平均运行346天,同比提升了2.3%。

6.四水装置累计平均运行364天，同比提升1.1%。吨氨耗原水18.34吨，同比降低了0.8%。一是组织应急演练，如照明开关着火、除盐水泵复位操作、模拟硫酸罐底部阀法兰滴漏、ci02发生器泄漏;二是召开循环水爆管事故分析会。

7.“三修”为装置运行提供保障。更换v1204a系列裤衩管与火炬顶端被腐蚀堵塞的管道，自制拉姆达管和喷嘴，改造真空泵、大修磨煤机。坚持110千伏外线巡检和高压电机的预知维修，配合完成瓮马高速段及工业园区110kv线路的迁移工作。加强了凝冻天气对重要仪表、阀门的保温特护。完成dcs控制系统组态调试。提供mtg仪表安装设计数据图，组织dcs组态和现场仪表阀门调试。

8.贮运严把大宗原料进出口关，确保原料及时准确输送。累计收贮原料万吨，充装甲醇x.39万吨、二甲醚7.86万吨。向主体装置送原料约106万吨，组织5号皮带抢修与主体装置共商堵煤应急预案等。

(二)围绕生产经营抓管理

1. 加强公司内部控制。一是目标量化分解考核将利润指标与员工薪酬挂钩，团队利益与个人利益有机结合，使企业与员工形成真正的“利益共同体”;二是升级《基础管理考评实施细则》，基础管理工作及考核步入常态化;三是进一步完善内控制度，组织编写了合同授权、发票管理、业务外包、零星工程、在线学习、视频监控等管理制度，相关管理工作进一步规范化、流程化;四是每周发布投入产出分析数据，用曲线走势反映管控水平，用离散数据驱动纠偏;五是召开合同管理季度例会，推行了合同履约保证金制度;六是提升了“安全生产调度例会”效率，进一步发挥了生产调度统领装置运行和协调园区关联的作用;七是后勤保障措施得力，视频监控完好率得到大幅提升，现场保洁维护良好，强化了保障和服务两项职能，落实了安全和卫生两个重点。

2.完善人力资源管理。一是薪酬体系进一步完善，与岗位责任、安全风险、经营业绩挂钩，以正向激励为主线，充分发挥薪酬杠杆，调动员工的积极性。二是加强履职考评，植入“岗位能升能降、薪酬能高能低”的危机意识。三是制定了《专业技术职务管理办法》规范管理，建立了专业技术职务晋升通道，通过竞聘形式，共有14名骨干晋升为副主任工程师。四是人力资源结构得到持续优化，整合了部分班组和岗位，通过校园招聘补充了14名新员工。五是加强职称评定和特种作业取证工作，完成76人的职称资格证书审验和51人职称申报。六是加快人才培养步伐，xx名在职化学工程硕士论文开题，提升了公司的学历层次结构;引导员工到瓮福企业大学平台学习;制作上传4个培训视频，加强了知识管理。七是完善“师带徒”的动态培训机制，多措并举促进人力资本升值，为公司下一步发展奠定了人才基础。

3.强化财务管理与分析。公司强化了经营活动 “算—干—算” 的过程管理。一是有效利用财务杠杆，加强财务风险防控;二是通过全面预算管理彩排企业生产经营活动;三是加强了经营活动净现金流管理，严格控制库存，动态关注应收应付、预付账款;四是制定了发票管理办法，加强了增值税票据管理;五是积极跟进民贸民品流动资金贷款的息差补贴工作，预计在20xx年第一季度到位;六是密切关注投入产出比、净资产收益率、毛利率、三项费用率、经营活动净现金流等运营指标。

4.物资采购、配送、回收工作。全年签订合同464份和订购单261份(含甲醇催化剂、二甲醚催化剂、一变催化剂和硫保护剂采购)，累计支付x万元;废旧物资销售收入x万元。甲醇催化剂实现了国产化，国内采购费用x万元，比进口降低了约x万元。

5.大宗物资采购。一是通过“错峰采购、淡采年用”等手段，严控大宗原料采购成本。二是运用底线思维模式，变“单向主动”为“双向主动”，变“集中冬储”为“多批次放量储备”。三是运用价值链分析模式，变“订货量少、事先不确定”为“订货量大，事先确定”的采购模式，以“坑口摸底+密封报价”方式研判供求关系，发挥买方市场优势，降低采购成本。四是转换观念，把大宗物资采购“成本中心”演绎为“创利中心”。

管理工作。质量管理方面，完成了质量、环境、职业健康管理体系的复审工作，安全分析导致的事故为零，为出口液氨提供质量分析保障，为甲醇制油项目提供质量分析，开展了“抓质量、讲诚信、树品牌、重服务”为主题的质量月活动。安全环保方面，签订了《安全环保健康目标责任书》，编写、印制和发放《员工hse手册》、《安全管理手册》，重点监护了脱硫技改、甲醇制汽油等高危区域安全，开展了以“强化红线意识、促进安全发展”为主题的安全生产月活动。完成脱硫a/b系列节能环保改造、烟气比对和监督性监测及涉源个人剂量监测。转移处置了二甲醚、甲醇和三变催化剂及硫保护剂，回收处置两枚“铯-xx7”放射源。

这些成绩的取得，得益于集团的关怀，得益于有使命感、有责任感、有危机感的企业文化，得益于长期开展增比进位的“大轮班”竞赛活动，得益于“巡检之星”们传递着榜样的力量。

(三)坚持“技术先导”战略。一是在集团十年战略发展顶层设计的框架下，组织煤化工战略发展研讨会，倾听专家们的声音，谋划煤化工发展。二是获得由省科技厅、省经信委、省国资委、省总工会颁发的《创新型企业》荣誉奖牌。三是全力推进技术创新体系建设和提升知识产权保护管理,公司累计获得专利证书41项(发明专利5项)。四是初步完成脱硫技改工作。五是甲醇制汽油中试项目在技改调试中。

(四)深化廉洁从业教育。按照《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》和“八项规定”，践行从业规范，做廉洁从业的执行者，维持组织稳定性和可持续发展。一是认真处理“三重一大”制度涉及的主要事项。二是以领导干部为重点，针对“易失阵地、易腐岗位”，组织参观瓮安监狱，开展案例警示教育，发放警示教育片，签订廉洁从业责任书，召开批评与自我批评的会议，撰写自查自纠报告，提高防腐拒变能力。三是将廉洁从业建设与审计工作、效能监察和依法治企有机结合，确保企业的经营安全和领导人员、关键岗位工作人员的行为安全。四是以“查制度、查流程、查职责、查考核、查改进”为主线，全面启用效能监察手段，多点并发，提升企业管理水平。

一年来在集团的坚强支持下，全体员工励精图治，公司生产经营工作取得了一定的成绩。在看到成绩的同时，我们也清醒地认识到：经济下行的压力加大、化解产能过剩任务艰巨、生产经营困难加剧，化工行业从“产品价格下降”大于“原料价格下降”到“行业整体利润下降”，是经济发展和结构调整的新常态。

二、xx年主要任务

20xx年是“”规划的收官之年，我们要坚持发展、主动作为，围绕“四化”(产品精细化、园区一体化、节能环保化、销售服务化)，抓好“三全管理”(全面预算管理、全面成本控制、全面质量管理)。围绕“四结合”(依法治企与内控体系相结合，磷化工配套与精细化工相结合，安全生产与长周期高负荷运行相结合，盘活存量与做优增量相结合)，努力实现“三个平衡”(煤电磷的产业平衡，产品产能分配的价值平衡，生产计划与计划检修的时间平衡)。以市场需求为导向，探索未来产业发展方向，抓住机遇调整自身业务布局，降低宏观经济放缓带来的经营业绩压力。

xx年主要生产经营目标：生产氨醇50万吨，实现产值约亿元。

我们做好xx年工作的基本思路是：深入贯彻落实“中央经济工作会议精神”和“xx届四中全会”精神，深入开展群众路线教育实践活动，以“内控体系建设年”和“营销突破年”为主题，继续做好“精益生产”和“精细化管理”，更加关注市场，更加关注技术，更加注重实用型人才培养，把成本控制放在显著的位置，不断优化升级产品结构，不断优化发展空间格局，利用创新驱动发展的新引擎，持续领跑贵州煤化工产业。

2xx年经济形势的不确定性和复杂性，我们要努力抢抓机遇，从容应对各类风险和挑战，主要做好以下工作。

(一)生产管控全面升级

科学组织生产，强化工艺控制和工艺纪律，加强安全环保、装置运行、设备管理的联动协管，狠抓落实、强化责任，努力实现装置安全稳定长周期运行，实现规模经济效益。一是通过装置运行和设备管理的良性互动，促进稳产、高产;二是加大生产系统员工培训与考核，提升生产人员驾驭装置水平，重点提升技术员、班组长等生产管理人员的管理水平;三是深入开展大轮班考核，加大综合能源消耗指标考核力度;四是升级完善操作手册、检修规程，制定检修制度，编制关键设备维护手册，明确预防性维修和计划性检修(小修、大修)频率，减少设备故障，延长使用寿命，提升设备使用的可靠性;五是科学的、系统的分析气化炉堵渣、开关柜着火等概率小损失大的事件，减少停车次数，降低开停车损耗，从而减少经济损失;六是加速备品备件的国产化，降低库存额度，逐步减少资金占用。

(二)提升人才资源管理

合理的人才匹配促使个体在有效管理下释放出最大的正能量。一是加快推进重要技术岗位人才和经营管理人才的培养，为公司可持续发展提供技术保障和人才支持。二是进一步做好工作岗位研究和人员素质测评，利用人力资源5p模型(识人、选人、用人、育人、留人)，审查“定编定岗定员定额”工作，加强员工绩效管理。三是以“利益需求和心理需求”为结合点，建立宽带薪酬、员工晋升路线相匹配的激励机制，激发员工动力，从而为企业创造更大的价值。四是以实用为导向，选择优质的培训机构，让员工参加内外训，开发员工技能，帮助其升值。五是做好知识管理，将隐性的专业知识显性化、电子化、标准化。六是加强岗位(劳务)外包全流程风险控制与管理。七是探索股权激励机制，深度融合股东、公司和员工的利益。

(三)原料采购降本增效

大宗原料采购，从市场源头倒逼成本效益。在保生产保质量的基础上，加大对原料采购成本、物流运输成本的考核控制，有效降低运营成本。进一步加强供应商关系管理，完善供应商评价、进入、退出机制。

(四)渠道深耕提效增量

2xx年为“营销突破年”，把营销作为全公司中心工作来抓，创新营销模式，全力渠道下沉，聚焦服务升级。一是着力提升销售人员的营销意识、市场意识、服务意识、利润意识。二是坚持量价兼顾原则，科学布局，大力推广纯烧示范点、二甲醚替代燃煤锅炉工作，以替补者的角色在城乡结合部逐渐渗透液化气市场，力争局部市场做到最优。三是强力推进二甲醚销售保持较快增长，努力实现产销平衡和效益最优化。四是巩固现有合成氨市场，继续拓展直供模式的优质合成氨用户。五是定期检查危化品运输车辆资质，有序组织灰渣清运工作。

(五)安全环保常抓不懈

安全为了生产，生产必须安全。公司是高温高压、有毒有害、易燃易爆、易污染的高风险行业，紧盯安全生产“六个零”的目标。要认真组织全员学习新《环保法》，做好生产经营活动中“三废”(废水、废气和废渣)达标排放，积极应对可能面对的环保风险，推动形成绿色低碳循环发展模式。继续抓好重点区域、重点设备、重点管线、重点时段的安全生产工作，尤其是检修时段的安全教育、安全分析和安全监护，完善过筛式隐患排查体系，严格执行hse管理体系。通过开展“安全生产月”、“安康杯”等主题活动，营造安全文化氛围，筑牢安全防火墙。

(六)企业管理再上台阶

在新的宏观环境中，更应提升企业管理水平。练好内功，向管理要效益、向管理要业绩。从组织架构、管理体系、管理机制等方面，弥补短板、做精做深管理。通过对标管理、目标量化分解考核等维度的工作，提升企业整体运营效率。

1.内控体系。引入“上市公司内部控制指引”和“中央企业全面风险管理指引”，提升内部管控能力，强化合规管理、风险管理、缺陷管理等，进一步强化业务流程执行力，加强重大风险管理与监督，开展流程与风险梳理，建立企业运营主要风险(战略、法律、财务、操作风险)清单，组织内控风险测试，尝试推行风险报告制度。认真贯彻《企业信息公示暂行条例》，用好企业信用信息公示系统，定期报送年度报告并公示相关信息，做好政府职能部门的沟通协调，高度重视“舆情管理”，积极维护企业形象。

2. 优化管理。一是将工业信息化与大数据相结合，着力建立公司运营数据库，充分运用“设计值、历史运行值、同行运行值”实施对标管理，为企业经营决策提供可靠依据。二是加强数据收集、数据分析、挖掘、变现、报告管理工作，积极推进数据报告体系建设。三是用好基础管理考核工具，规范员工行为，提升企业执行力，塑造现代文明工厂形象。

(七)创新破题驱动发展

公司以“发展质量和技术创新”为突破口，将集团的顶层设计与基层实践结合起来，规模与价值并重，实施成本领先、差异化、集中化战略。一是盘活存量、做优增量，投资建设年产5万吨的二氧化碳回收(减排)项目，做好质量、投资、进度、安全管控，力争7月底建成投产。二是创新驱动发展，紧盯煤化工前沿的高端技术和精细化的新型产品，配合集团产业研究院做好煤化工产业发展规划与项目落地工作。三是在风险可控情况下，用“流贷”置换“长贷”，多使用票据结算，努力增加民贸贴息额度，降低财务费用。四是探索引入融资租赁模式，降低高固定成本带来的经营风险。五是策划引入民营资本，谋划产业链终端战略合作，探索股份稳定市场的盈利模式。

我们要认清形势、坚定信心、看好前景、适应新常态。我们正处在国家产业结构调整、经济规模增速减缓、供应与需求层面显著变化的大环境，加上新《环保法》的严厉实施，行业加快“去产能”的步伐。我们要高度重视、冷静应对外部市场环境的艰巨性、复杂性、长期性和不确定性，这个经济的寒冬不会短，我们要做好打一场持久战的准备。我相信，天福有挑得起重担的脊梁，有人心汇聚的团队，有强大的集团支撑，我们没有任何理由不赢下这场战斗。

各位代表，同志们：

新的一年开启新的希望，新的征程承载新的梦想。风正济时，自当扬帆破浪;任重道远，还需策马扬鞭。我们需要牢记使命，因为天福承载着我们的梦想，为了我们自己和妻儿老小生活更加富足、更加美好，我们一起努力奋进吧。只要我们凝聚共识、形成合力，就能跨越条条艰难险阻，天福的明天一定会更加美好!

谢谢大家!

**总经理工作报告评议 总经理工作报告审议意见篇二**

尊敬的董事长：

尊敬的各位来宾、各位同仁、各位员工：

今天我满怀感激与喜悦之情，站在这里代表沈阳置业有限公司总结已经过去的一年多的工作。

首先，感谢公司的股东。是公司股东的高瞻远瞩，以战略投资的眼光投资1亿7千万元成立了这个具有巨大发展潜力和光明前景的公司，非常感激股东一年多来给予了我们以充分的信任、理解和全力的支持。

在这里我也要感谢公司的全体员工及各位员工家属，是大家共同的辛勤努力，创造了“河畔新城”这一沈阳房地产界新品牌，树立了沈阳房地产界一面大旗。面对未来，我为公司拥有这样优秀的干部和员工更加充满信心。

同时也要感谢政府、社会各界朋友对我们的大力支持。需要提及的是营销合作伙伴广州凌峻房地产咨询有限公司;项目总设计师，沈阳华新国际工程设计顾问有限公司总建筑师马涛先生;“”色彩主设计师，中国美术学院副院长宋健明教授;“”园林景观主设计师，清华大学章俊华教授。正是我们的这些真诚合作者认真负责的工作态度与敬业品行，为项目的顺利发展奠定了牢固的基础，使我们的产品性能别具一格、脱颖而出。

下面我代表沈阳华新联美置业有限公司做过去一年多来的工作报告。

第一部分过去工作的回顾

一、主要经营指标

自20xx年5月份公司正式组建，河畔新城一期可售房屋总套数555套，认购率100%;已经签订《商品房买卖合同》并缴纳房款666套，签约率99%，尚未签约部分预计至明年6月份之前，部分主体封顶以后全部签约。可售住宅面积达22万平方米，预计实现住宅销售收入6亿元;半地下车库、库房、网点销售收入1万元，总销售收入5亿元，预计实现利润2万元。同时形成的股东资产有俱乐部、幼儿园、销售中心、物业用房等。据有关政府部门统计，在20xx年沈阳市住宅房地产开发项目中，河畔新城销售总额、销售率、销售速度三项指标均位于沈阳市第一位。

二、工程进展情况

20xx年河畔新城项目建设取得了突飞猛进的发展，河畔新城于20xx年3月18日正式开工，总占地面积约16.3公顷，一期总建筑面积14.3万平方米，20xx年全部开工。由于场地动迁和高压线迁移迟缓，五栋多层住宅7月份开工，二栋小高层和三栋多层九月底开工。

工程建设方面：

多层住宅共29栋，有26栋住宅已经全部通过主体结构验收，剩余三个单体正在进行主体结构施工。其中16栋楼土建装饰工程完成70%，剩余10栋楼砌筑工程全部完工。

小高层共2栋，正进行四层主体结构施工。

半地下车库共8个，主体结构全部完工，除8#、9#车库外均通过主体结构验收。

幼儿园，土建装饰工程完成90%，已通过主体结构验收。

物业办公用房，通过主体结构验收，土建装饰工程完成45%。商业网点，主体结构已全部完工。

俱乐部主体结构全部完工，正进行钢结构的制作和安装。

三、企业品牌建设

品牌是消费者对产品或企业的信赖与忠诚，而且是长期与持久的信赖与忠诚。品牌是在激烈的市场竞争中独树一帜，也是对消费者的郑重承诺，是企业综合素质的体现。未来长期在市场竞争中取胜的法宝就是品牌。

因此，公司成立之初，下决心、花功夫进行品牌的建设，并成功的迈出了第一步。我们在去年就提出“河畔新城”要成为沈阳房地产界的一面旗帜。目前，在沈阳市民中流传着这样一句口头禅“南有河畔新城，北有格林梦夏”，昭示着河畔新城品牌已开始深入人心。

一年来，河畔新城项目先后获得6项全国性荣誉称号、3项省市级荣誉。

20xx年3月，河畔新城项目从全国35个申报项目中脱颖而出，当时唯独河畔新城通过国家住宅与环境工程中心的评审，成为本年度第一个，也是东北首家“国家健康住宅”试点工程项目。

国家20xx年总经理工作报告a级住宅是建设部根据住宅五大性能指标设定的最高等级住宅。20xx年7月，在由建设部住宅产业化促进中心与沈阳市住宅产业化管理办公室联合组织的20xx年总经理工作报告a级住宅性能评审会上，河畔新城项目以高分通过评审，成为沈阳首家国家20xx年总经理工作报告a级住宅项目。

20xx年9月，在“中国沈阳第六届房地产交易展示会”上，河畔新城荣获“十大畅销楼盘奖”。

20xx年11月，在万众注目的第五届中国住交会上，河畔新城从强手如林、名盘汇翠的参评项目中，脱颖而出，一举夺得“20xx年度中国名盘五十强”。

**总经理工作报告评议 总经理工作报告审议意见篇三**

在我谈问题之前，我想首先强调的是，我们第一批销售部承担着公司管理模型和市场模型的建立任务，而公司下一步规划的前提就建立在一支过硬的销售队伍和市场网络上，目前的实际情况是大家都各有优势和劣势，我们只有集中大家的优势，发挥团队的力量，群策群力，充分的尊重市场和事实，才能够取得成功。因此，希望大家重视这次学习和交流的机会，毫无保留地、开诚布公地来相互学习和总结。下面，我将从三个方面谈一点自己的看法，与大家共同交流和探讨。

一、统一思想，端正态度

1、关于态度

在大家的述职和相互交流的过程中，反映出了工作中很多的困难和问题，比如市场网络、招标、药事会的召开时间……，问题和困难自然不可避免，但我觉得，导致这些问题和困难不能解决的主要原因还是态度问题。有这样一个故事：一个公司在招聘人员的过程中，经过重重面试最后还剩下三个人，该公司是生产梳子的，最后一道考试题便是谁能把梳子卖给和尚。半个月后，三个人都回来了，结果分别如下：

甲：经过努力，最终卖出了一把梳子。(在跑了无数的寺院、推销了无数的和尚之后，碰到一个小和尚，因为头痒难耐，说服他把梳子当作一个挠痒的工具卖了出去。)

乙：卖出了十把梳子。(也跑了很多寺院，但都没有推销出去，正在绝望之时，忽然发现烧香的信徒中有个女客头发有点散乱，于是对寺院的主持说，这是一种对菩萨的不敬，终于说服了两家寺院每家买了五把梳子。)

丙：卖了1500把，并且可能会卖出更多。(在跑了几个寺院之后，没有卖出一把，感到很困难，便分析怎样才能卖出去?想到寺院一方面传道布经，但一方面也需要增加经济效益，前来烧香的信徒有的不远万里，应该有一种带回点什么的愿望。于是和寺院的主持商量，在梳子上刻上各种字，如虔诚梳、发财梳……，并且分成不同档次，在香客求签后分发。结果寺院在应用之后反响很好，越来越多的寺院要求购买此类梳子。)

态度决定一切。大家知道，在处方药的市场管理当中，常见的管理方式有预算制和承包制两种。我们公司采用预算制的形式，即由公司承担着整个市场的风险，以此为基点，公司要建设好队伍，并达成目标，就需要运用管理工具对大家进行管理，并且也有权利管理到大家的每一个工作日。

在前阶段的工作中，销售部或多或少地体现出一种等靠要的心态，遇到难题就消极地等待，或是想靠朋友、靠公司来解决，或是千方百计向公司要政策、要钱。不错，我们在市场运作的初期有不少的问题，但如果什么问题都没有，还需要我们大家来干什么?如果作为一个省级经理，成天在自己的队伍和客户面前怨天尤人，怎能带领好队伍?大家的表现牵涉到每个人，不要因此耽误了公司、上级、下级以及自己将来的发展。

拿破仑·希尔曾经说过，“人与人之间没有太多区别，只有积极的心态与消极的心态这一细微的区别，但正是这一点点区别决定了二十年后两个人生活的巨大差异。”因为你没有网络，所以你要比别人更勤奋，才可能赶超别人。经常有人会这样说——“如果当初我怎样怎样，那么现在我肯定会……”，人们常常只停留在这样的说上，而不真正付诸行动，怎么会有好结果?

市场竞争日趋激烈，市场机制会愈趋规范，每个公司、每个人都会面临不断的变化，并不断会有新的挑战摆在你面前，你以一种什么样的态度去对待它，你就会得到一种什么样的结果。

2、关于目标

任何公司都有公司发展的目标，每一个在公司工作的员工也有自己的个人发展目标，在这个问题上，我认为有两点值得大家思考：

一是要将个人目标与公司目标统一起来。每个人都会有压力、有需求，但怎样使之与公司的长期和短期发展目标有机统一，使得在实现公司发展目标的同时，实现自己的个人目标。这就需要将自己的个人职业生涯规划融入到公司的发展当中，公司会不断的发展，要上新产品、要购并药厂、要上市……，只有上下统一起来，步调一致，才能往前走。这就需要大家加强相互沟通，达到构建一支优秀的团队和网络的目标。

二是实现目标要有一种正确的观念、方法，并将目标切实分解落实。只有可分解的、能实现的目标，才是可行的目标。毛泽东说过，政策和策略是党的生命，其重要性不言而喻。在目标确定和实现的过程中，不能仅依靠经验值，要与科学的方法相结合。另外，保持一种好的心态将会帮助你渡过很多困难。

3、关于学习

有一位经济学家讲过这样一句话“不学习是一种罪恶，学习是有经济性的，用经济的方法去学习，用学习来创造经济。”我们应该从理论上、实践中和相互的交流中学习，不仅要注意学习的方法，更要有正确的学习态度。大家或多或少都有一种批判的吸收心态，也就是说在接受别人的观点或意见之前，带着一种质疑的态度，这是我们应该改正的。我们要以吸收的批判的态度来对待他人的观点和意见，即先以一种宽容、包容的心态听取别人的观点，然后经过自己的深思熟虑，对其观点加以批判性的接收。

就像我们组织开会和培训，公司花费金钱，同时让大家在繁忙的工作中挤出时间聚到一起交流和总结，如果不以一种学习的心态、以一种空杯的心态来对待，肯定学不进去。每个人都有优点，都值得大家相互学习，如果你无法改变自己的心态，也就不会进步。

我也经常对大家说，只有不断地学习、思考、总结，我们才能不断地提高和把事做好。

这个过程就像下围棋一样，起初从零开始，水平都差不多，慢慢知道了布局，有了进展之后，对水平低的就不屑一顾，自以为是，进入一个平台期;然后慢慢也就有了对更高水平的向往，如果继续学习和总结，就逐渐有了大局观，也知道了何以舍小保大，就这样在不断的学习当中进步，其实，工作中也是一样，你需要不断地学习、充实，销售部要尽力塑造一种学习的氛围，来培养一支优秀的团队，但也不要形成教条主义和经验主义，要切记与实践相结合，学以致用，相得益彰。

4、关于团队

每个企业都要做大做强，但江山不是一个人打出来的，而要依靠群体的力量。大家来自不同的企业，不同的企业有不同的文化、习惯和管理模式，要把原来企业中好的东西融入到公司来，不好的东西要摒弃掉。

每一个销售部经理在面对销售部员工时，首先是长者，有义务有责任让下属开心的工作，要理解人性;不要把那些江湖作风、老爷作风带到队伍中来，要让自己的队伍有安全感，能获得收益，能够不断成长;要努力培养下属，将自己的知识和技能毫无保留的传给他们，要抱着一种水涨船高而不是水落石出的心态来对待它;要切实加强团队意识，加强培训，建设一支真正优秀的属于公司的团队。

有句话说得好，“不参加培训的人不能当经理，不会培训人的人当不了大经理。”

随着公司的发展，会有更多的岗位和机会摆在每个人的面前，在团队建设的过程中，面临着一个信任与控制的问题，我们现在运用各种表格加强过程管理，其实只是管理的手段之一，大家不要有一种排斥、对抗的心理，任何事物都有一个不断完善和发展的过程，最终的目的都是一样的。

5、关于管理

在公司里，我们每个人都处在一种角色的转换中，在下级面前是管理者，在上级面前是被管理者。而从另外一个角度，大家都是社会人、企业人，管理具有科学性和艺术性，要真正达到有效管理，在队伍出现问题的时候，在医院开发的临床跟进上，沟通是一种非常重要且有效的途径。所以有的管理学家甚至说，管理就是沟通。其重要性不容置疑。

我们许多经理常常过份依靠自己的经验值，而不注重市场调研和来自市场一线的材料，这是一种错误的观念，必须改正。有没有管理一支团队的意识，在下属遇到困难的时候，有没有与他们一道进行协同拜访和辅导性拜访?

没有规矩不成方圆。管理是一种投入，我们要向管理要效益，不断完善各种管理制度和方法，并真正贯彻到行动中去。

二、总结教训，推广经验

1、财务意识有待加强

需要强调的是一定要严格按比例控制整个营运成本，同时，开发费用属于个人借支，涉及到摊销问题，需要绷住弦，树立财务控制的态度。

首先要学会算帐，加强财务分析。各销售部财务主管要主动承担工作，帮助经理算帐、分析，对不同费用间的相互关系加强分析，做到有效的财务管理。既要算好市场的帐，要考虑怎样去进行摊销，又要算好投资的帐，把工作看成是自己的事，从自己的角度出发，什么事情该做，什么事情不该做。

其次，对于医药代表存在的价值，要与他(她)所辖区域的销量相关联，他们的工资可以根据具体的市场情况进行调整，在基本工资和奖金提成上灵活变动，是增加还是减少激励成分，不同销售部可以有不同的处理方式，但任何人不得克扣他们的工资。

所有的结果最终都落在财务指标上，要抛打紧用，先紧后松，加强费用分析与市场策略的结合。特别是财务主管，要尽量以各种简明扼要的形式如柱状图、饼状图、曲线图等加强分析，帮助经理做好财务控制。

2、严格规范、有效管理

前面说过，我们公司管理的大前提是预算制管理，而制度仍处在不断的完善和修改之中，需要大家共同努力，有了制度就一定要执行，不要流于形式，否则还不如不要制度。管理制度对公司大系统需要、对销售部小系统也同样需要，对规范个人的行为、了解员工动向非常有用。如医药代表日报表、周报表的填写，经理通过其规范的报表很容易就能发现问题，并及时加以追踪解决。

对于年度计划，要将目标计划分解到每个季度、每个月、每一天、每个医药代表、每个医院、每个科室、每个医生，并认真思考要通过哪些通路、方法来达到目标。目标分解了就成了任务，任务是必须要完成的。

要加强目标管理和时间管理，同时经理们要严格要求对自己的管理，要以身作则，才能带好团队。比如，如果经理自己睡懒觉，有怎能要求员工按时上班和勤奋工作?管理是要付出成本的，是成本就一定要出效益。下一步我们正在考虑上erp系统，来简化管理的程序和提高管理的效率和质量。

3、人力资源管理

首先有一个用人标准的事情，我们一直倡导合适的就是最好的，不一定最优秀的就是最好的，在选人用人上，还要注重员工的忠诚度和专业性。

其次在形式表现上，员工的工作能力如开发医院情况，工作效率和工作饱和度也是需要着重考虑的方面。

最后要通过培训，采取不同策略，把医药代表个人资源与公司资源进行有效组合，达到整合资源，发挥团队优势的目的。

在市场人员运用策略上，对于枪手的运用在现在特定的阶段，可以予以考虑，但必须事先向公司声明。

在对医药代表的培训上，主要从三个方面来进行，一是培养大家一个良好的工作习惯，通过经理的榜样作用，加强管理;二是通过召开会议如周会、系统的培训会议来全面对他们进行知识和技能的培训;三是通过市场运营过程中的传帮带，利用辅助性和协同性拜访，带好团队。只有让所有员工的长期目标和短期目标与公司的目标统一起来，涉及到现实的收益、成长的空间、实际能力的提高等诸多方面，只有在过程中不断地兑现和满足大家，才能团结稳定队伍并不断地吸引更多的人才加盟我们的事业。

4、市场策略

各省经理对市场都有不同的感觉，经验固然重要，但它并不是成功的必然。只有将感性和理性结合起来，理论与实践相统一，在市场直觉的基础上，加上科学的分析和研究，这样得到的成功才是一种必然。

不妨看一则关于肯德基的故事：在准备进入中国市场的时候，肯德基针对北京王府井的情况先后派了两位职员进行开店前的调研，第一位职员在到达王府井后，看见熙熙攘攘的人流，凭直觉马上判断值得在王府井开店，于是回去后告诉公司说可以在王府井开店;另一位职员到达王府井后，在主要的路口开始计时统计通过的人流情况，按层次、按年龄加以分类，同时还对北京周围的鸡的来源以及养鸡的饲料等环境进行综合调查，最终通过数据分析，得出可以在王府井开店的结论。

事实证明最终开店的结果是成功的，但两位职员得出结论的方法和过程并不一样，其差别大家可以很容易看到，所以第一位职员回去之后就被降职了。如果我们在市场操作的过程当中，能够把丰富的市场经验和准确科学的市场调查结合起来，则成功将会属于我们。

要学会分析市场，分清主要矛盾与次要矛盾，主要矛盾的主要方面与次要方面，抓住重点，才能有效地开展工作。比如湖北市场，由于网络很熟，开发进医院可能相对比较容易，但临床跟进比较缺乏，所以，下一步的重点就要适当向临床上倾斜，包括招聘临床工作人员等;而湖南市场相对来说，医院开发力量较弱，所以在招聘人员的时候，必须考虑到开发能力和临床维护能力都很强的人。不同的市场，不同的环境，需要采取不同的策略。

在市场推广方面一定要抓住一个中心，结合主要与次要矛盾，有效避免东一榔头，西一棒槌的事情发生。

带金销售是目前市场上普遍应用的主要手段，但绝对不是唯一的手段。从医药行业发展的趋势来看，只有能为医生全方位提供解决方案，专业化、学术化才是未来的方向。我们只有综合运用这些手段，抢占先机，才能走在别人的前面。所以，现阶段首先必须从意识上上升到一种高度，体现出我们专业化、规范化的形象，有效整合各种资源和方法，有系统、有计划地去做市场推广，通过正确的市场策略的运用，来达到我们建设队伍、营建网络的目的。

5、物流管理

一是货物风险的问题，各省级销售部必须注意政策性风险和窜货的风险，加强风险管理的意识，做到预先统筹，以避免临时抓瞎。

再一个就是货物周转率，必须时刻与经销商、医院进行沟通，随时了解它们的存货状况，发现问题，找到问题产生的原因，及时采取办法加以解决。

三、明确目标，分解任务

各省级销售部在进行目标分解的过程中，既不要保守，也不要画饼充饥，要本着实事求是、务实的态度，用经验值和科学相结合的方法，确定每个区域合理的、可实现的目标。

在目标确定之后，分解到人，到医院，到每季度、每月、每天。在这里，我要强调贯彻“事事落实，事事督导”这八个字，事事落实就是要既事事落实到人，也要事事落实到时间;事事督导就是要实行财务督导、层层督导和相互督导。通过加强过程的管理和监控，来确保目标的达成。

**总经理工作报告评议 总经理工作报告审议意见篇四**

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

**总经理工作报告评议 总经理工作报告审议意见篇五**

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。

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!

辞职人：

xx年x月x日

**总经理工作报告评议 总经理工作报告审议意见篇六**

各位领导：

我于20xx年7月入职，工作近两年来，一直得到公司领导和同事无微不至的关照，对公司渐渐也有了深厚的感情。但是很抱歉，出于一些个人的考虑，我现在正式向公司提出辞职申请。

其实在此之前，我已于5月17日晚写了一份很简单、很公式化的辞职申请书，并于5月18日一早提交市场部审批。我没有想到会被领导挽留，这也算是我的荣幸吧。我很感激领导对我的规劝，我知道，你们也是实实在在为我这个年轻人的前途在打算。但是我提出离职之前，其实已经把方方面面的得失，把我所需要付出的机会成本，可能要承担的后果考虑得非常清楚了。我虽然年轻，浮躁，但其实并不冲动，我对自己“现在是什么”、“可以是什么”、“想要成为什么”这些问题，都有比较清醒的定位。

关于离职的原因，其实我本来不想多作说明，至少是不想诉诸于文字。最近也看到很多同事离开的消息，清远公司八百多号人，有人来，有人走，是非常正常的一件事情。只是正式工离职的流程相对复杂，而我已经找到了一个合适的新东家，拿到的offer是有时限的，为了让这个流程走得更顺畅，请恕我冒昧的发送了这封邮件，一次性地把我需要说明的问题解释清楚，也算是对公司的一个交代。

我对自己人生的期望是：努力工作，开心生活。可能是我事业心不够强吧，我始终认为，工作是为了更好地生活。一方面，我不会仅仅把工作当作一个糊口的职业，我清楚的知道我自己身上所肩负的社会责任，任何有价值的工作，都是不应该被轻忽的，哪怕只拿块的工资，也应该尽心尽力去做好;另一方面，我不愿意为了一份工作，赔上自己的生活，哪怕给我100万，如果没有时间enjoy，又有什么意义?可能这种说法有点夸张，但是事实上，公司现在很多很努力的员工——多数是年轻人，都在过着常态化的“白加黑、五加二”的生活，也许您要说，我们还年轻，辛苦一点是应该的，而且我们完全可以通过努力，得到职位级别上的晋升，过上更高薪、更轻松的生活。但是事实上，我也看到很多室经理级别，甚至部门老总级别的人，承担着非常重的心理压力和工作量，私人休息时间完全得不到保障。这不是我想要的生活。

单论薪资方面，请恕我直言，广东移动，尤其是三类公司，目前的薪酬并不是很有竞争力，尤其如果折算成时薪，按照我们目前12小时工作，周末不休息的现状，其实是非常低的。可能领导们会有疑问，是不是我们工作效率太低，导致不得不加班?我想说的是，我们不是领导，我们有很多琐碎的、乱七八糟的事务要处理，举个很简单的例子，单只说一个营销案，不止是走访、撰写、请示、通过、实施就算，我们在后台，要做大量的工作，比如电话、邮件、短信各种形式，随时处理一线的问题，每个营销接口人，可能要对口79间服营厅甚至社会渠道;比如每月处理数据进行后续跟进，我每天必须要用两台电脑工作，因为要处理太多营销案的数据，一台电脑跑不过来(有些数据并不能依赖itc);比如营销案实施过程出现一点纰漏，就会引起很多的客户投诉，一个用户清单的核查和后续跟进，都可能花去大量时间。我们每个人身上背着n个营销案，而这些事情是我们每天都要做的工作的一部分。又比如开会，可能对领导来说，是一句话的事情，但是我知道，有时候开会，不止一个分公司的市场部经理不得不睡在办公室，我以前写材料的时候，也经常是做到2、3点，但是我睡不惯办公室，所以都是半夜一个人从街上走回去。

我上面只是举两个很简单的例子，而且这些事务，确实也是可以改进流程和提高效率的，但是事实上，因为大家工作太过繁忙，埋头干完自己的事情已是不易，即便谁有好的想法和改进措施，也很难有精力推动，更难得到配合。更何况，我们的工作远不止这些，预算、报账、各种会议、突发事件、不知所谓的表格、需要协助的工作、很多临时的任务，无时无刻充斥着我们的工作和生活。很多员工，都已经是在超负荷运转，他们需要领导的关怀和体谅，而不是命令和斥责。

工作繁重，没有私人生活，只是我离职的原因之一。事实上，作为一个还算有追求的年轻人，如果能从工作中有所提升，有成就感，我是很乐意加班加点的。我指的提升和成就感，并不是说升职加薪或领导的认可，而是说能让自己终身受益的那种能力上的提升。我是一个容易满足的人，有时候加班到大半夜，但是学会了excel的一个新技巧，我都会觉得今天的活没有白干，很有成就感。但事实上，在这里的工作，很多时候，都不能让我体会到这种感觉。我不知道领导们认同不认同，移动的很多工作，确实都是很虚的，有时候我根本不知道自己正在做的这件事情，对公司有什么好处，对客户有什么好处，对我自己有什么好处，就是一味的埋头干活，想着能早点回去洗个澡，睡饱觉。我以前是一个很有激情的人，会有很多的想法，而现在，是靠责任感在强撑，谈不上激情和创造。

当我意识到这些问题的时候，就已经坚定了离开的决心了。我不会跟公司谈条件，现在我之所以还会说这么多，一方面是想让离职流程走得更顺畅一些，一方面，也是想为我亲爱的同事们做点什么。我并不觉得这封信能有什么帮助，就像领导说的，压力是市场给的，不是公司给的，但是我真心的希望，领导们能够多些体谅下属的难处，这样他们做得也会开心一些。

人之将走，其言也善。如果不是已经下定决心，我是断然不敢冒天下之大不韪，给各位领导们说这些心里话的。我看起来大大咧咧，其实很胆小，从小怕老师，长大怕领导。但有些时候，我是一个强势而且执拗的人，自我15岁开始，所有关于我人生的重大决定，都是我一个人独断的，有些决定，遭到我最敬爱的父母的激烈反对，也许至今他们都不认同，但我从来不会妥协，更不会回头。而这次的决定，是我思量很久的结果，也是得到了父母及很多朋友的祝福的。

我现在郑重向公司提出离职申请，并希望能够在20xx年6月11日前完成手续办理、工作交接，在此之前，我仍然会为公司尽心尽力，站好最后一班岗。

恳请各位领导批准!

此致

**总经理工作报告评议 总经理工作报告审议意见篇七**

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。

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。

**总经理工作报告评议 总经理工作报告审议意见篇八**

尊敬的各位领导：

自xx年初开始从事防伪税控技术服务工作，xx年正式加入航天信息，入职以来我一直都很珍惜和享受这份工作，在此，感谢各位领导的信任、栽培及包容，也感谢各位同事给予的友善、帮助和关心。在过去的近九年的时间里，利用公司给予良好的学习环境，历练了自已，充实了自己，与公司诸位同仁的合作也相当愉快和默契。

但遗憾的是，我将离开公司。做出这个决定对我个人而言是相当困难的，作为公司的一名分公司总经理，我的离去相信对公司来讲带来很多麻烦和一定的影响，我会在剩下的工作时间里尽力完成自己份内的工作，并在离职前交接好手头的工作以尽量减少或避免一些问题的发生。

航天信息是一个非常有前景的公司，从我进入航信到现在，公司业务种类越来越多，规模也一天天的壮大。虽然公司内部也存在一些这样那样的问题，但做为航信人我感到十分的骄傲。公司总经理和几位副总经理认真负责的工作态度和勤奋忘我的工作精神给我留下了深刻的印象。

可以说公司的发展和领导们的努力是分不开的。所以我的辞职并非出于对公司制度或个人有什么不满，完全是我个人的意愿。

特此申请予以批准!

此致

敬礼!

**总经理工作报告评议 总经理工作报告审议意见篇九**

尊重的总经理：

你好，我很遗憾本身在这个时分向公司正式提出辞职。

屈指一数，我来到公司也已然快三年了，在这近三年里，失掉了公司各位同事的多方协助，我从一个小职员到了企划部主管的地位，完成了从校园人向职业人士的圆满国度，我十分感激公司各位同事。恰是在这里我有过欢笑，也有过泪水，更有过播种。公司对等的人际关系和守旧的义务作风，一度让我有着找到了依赖的觉得，在这里我能开心的义务，开心的学习。或许这真是对的，由此我末尾了思考，仔细的思考。

但是最近我觉失掉本身不适合做这份义务，一同也想换一下环境。我也很清楚这时分向公司辞职于公司于本身都是一个考验，公司正值用人之际，公司新的项目的启动，全部的后续义务在公司上下竭力注重下一步步推进。也恰是思考到公司今后在这个项目布置的合感性，本着对公司担任的态度，为了不让公司因我而组成的决策失误，我郑重向公司提出辞职。

我思考在此辞呈递交之后的2—4周内分开公司，这样您将有时辰去找寻适合人选，来填补因我离任而组成的空缺，一同我也可以帮助您对新人实行入职培训，使他尽快熟习义务。

能为公司效能的日子不多了，我一定会把好本身最终一班岗，做好义务的交接义务，尽力让项目做到均衡过渡。分开这个公司，分开这些已然同甘共苦的同事，很舍不得，舍不得指点们的尊尊教导，舍不得同事之间的那片真诚和友善。

在短短的两年时辰我们公司已然显示了庞大可喜的变化，我很遗憾不能为公司辉煌的今天奉献本身的力气。我唯有衷心祝福公司的业绩一路飙升!公司指点及各位同事义务顺利!

此致

敬礼!

辞职人：

xx年x月x日

**总经理工作报告评议 总经理工作报告审议意见篇十**

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。

**总经理工作报告评议 总经理工作报告审议意见篇十一**

尊敬的x总：

您好!

很抱歉在这个时候提出辞职，不过，这个想法其实已经在我心里酝酿了很久，只是到现在才做出决定。

由于x总和公司对我的信任，使我得以加入公司，原本是期待全力以赴和公司一起成长、发展，可长久以来工作上的毫无成就感让自己很彷徨，否定自己很痛苦，但总是要面对现实，自己的兴趣是什么，自已适合做什么，这些问题一直让我很沮丧，也让我萌发了辞职的念头。今年妈妈身体明显不好，一再生病住院，我希望通过换个环境，能够照顾到家人，有更多的时间和家人在一起，这些最终让我确定了辞职的念头。

在公司的这段时间我得到了很多的机会和挑战，在专业和管理领域上都学到了很多，也积累了一定的经验，对此我非常感谢!在公司工作的日子是我一生中宝贵的经验财富!

而由此为公司造成的不便，真的很抱歉。同时也希望公司和领导能体恤我的个人实际情况，对我的辞职申请予以批准。

如无问题的话，我离职的时间定在元旦，在离职前的这一个月时间里，我会尽力完成好各项工作，并且会配合公司协助新入员工尽快熟悉岗位的工作内容。谢谢!

此致

敬礼!

签名

日期

**总经理工作报告评议 总经理工作报告审议意见篇十二**

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

**总经理工作报告评议 总经理工作报告审议意见篇十三**

首先感谢19个月来在公司里得到领导的关心与爱护。

使我一个本对业务员这一行工作不太熟悉的楞小子也学会了圆滑和快人快语，为的是与竟争对手抢占市场;

喝酒，为的是与客户拉近关系;

学会了与陌生人称兄道弟，为的是把手中的产品推出去;

应酬与各类人打交道，为的是帮公司争取更多的市场信息;

但我还是要辞职。

因为我原本不喜欢做事圆滑更不是我一惯的作人原则，对则是对，错则是错。

但在业务场上好象一切都变了味似提，对的也变成错了，错的也变成对了，只有共同的利益，没有永远的朋友让我时时心里不是滋味。昨天还握手酒桌上，今天就闹翻脸，一切的一切都是为了利益!为了利益什么事都可能发生

虽然工资奖金按完成任务来分成，收入也不错，但我还是要辞职了。因为近来我已找不着我自已了，也不知道自己在做什么。为了什么工作，工作是为了什么?这样的生活太可怕，这样的日子太难过，这种状态工作太难干，其实并不难，只是心里难过，说的都不是心里话，干的都不是心里想干的事。

还记得吗?我来面试的时候你说“你是我在网上唯一招的一个，一直以来我都为此而自豪，也就是从那一刻起我认定了我是你的一兵。”为了更好的做好这一兵我可以说不惜一切代价。

还记得吗?你对我的每次夸奖吗?都是你对我工作和我这个人的认可，使我更加自豪的工作。

还记得吗?我们一起走市场，与客户沟通，了解相应的客户，及业务的每天真正的工作状态吗?

太多的记得，这段日子在我眼前和脑海里闪过，总之与你一起工作我还是觉得很快乐。

回首19个月时间以来，真是一言难尽，既有成绩，也有很多的不足，但还有更多的无奈和心酸。

也许下面很多话都比较的尖锐，比较直接，也许有不少不成熟的地方，也许有不少欠考虑的地方，但我的目的只是想谈一下这19个月我在公司的一点感受，一点体会，一点点感想，并希望能对公司的发展有所裨益，希望公司的明天走得更稳健一点，走得更健康一点，走得更远一点。

先来说一下我在公司的个人成长经历。

20xx年3月8日到公司的，那时候还是个对怎样搞销售和客户关系也不太懂，一开始在公司里也比较的拘谨，但我还是真心诚意的热情的对待每一个人，我希望用我的真诚来得到别人的认可和接受，先首，我是一个实事求是的人，不会与其他人同流和屋，耐心不足，冲动的性格，在这点上我是很吃亏的，在公司内部人际关系上处理的不好，给我的工作带来很多的不利因素，渐渐地矛盾就体现出来了，当时我人际关系上的压力很大(集体辞职事件)，就在这样的状态下我又过了3个月，根本没有过多的精力用到销售上去，然后跑了车队，最后经理由霍来当，他一天到晚玩心计，勾心斗角，不久您就撑起了全局，我看到了公司的一点希望，也有了一点激情，在您的引导下，我们一起开始全力开发市场，生意也一天天的好起来，自然而然，在公司的感觉也好多了，但我拿的薪水还是不多，全部加起来大约有1000元多点吧，由于您的关爱我所拿到的报酬才有所提高，我也比较的满意，但是就在我努力争取更高报酬的时候，又没有做好人际关系，当然我辞职还有别的原因，这个只是其中之一，我在下面还有详细的内容。

这是我19个月来的一个基本的情况，希望您能从中看出点什么来，悟出点什么道理来。人是慢慢成长起来的，不经历风雨怎会见彩虹，现在的我已经慢慢成熟起来了，更加进一步了解了社会，了解市场，更一步了解人际关系，并能够主动的良好的发展人际关系，从这一点上说，我是感谢公司，感谢您，是您给了我这样的一个锻练机会，使我了解到市场竞争的激烈，人际关系的复杂性。

在我之前已经有很多人走了,您有没有想过是什么原因呢,这样一来，很多的问题就出来了

销售部门的重要性在哪?

销售人员的动力、激情在哪?

对销售人员的激励机制在哪?

营销人才机制在哪?

纪律，只是公司的游戏规则。

它是要靠“人”来遵守的，游戏规则是死的，人是活的

业务经理要知道业务员的职责是干什么的?业务员主要是为公司创造利润的，而不是用来开会的。开会是专门针对业绩差的业务员所做的磨刀功夫。如果一个业绩很好的业务员，应该给他空间，作为主管应该注重结果,而不是“过程”。

一家公司纪律很严格，但绩效很差，只维护纪律有什么用，一个成功的经营者要把市场当成战场，把员工当成你的武士，除了给他刀剑之外，还要帮他磨刀，否则您发给他的只是一把迟钝的刀，怎能跟那些拿着锐利武器的人厮杀。

怎么样才能只注重“结果”,不重“过程”呢?我对这句话的理解为，不是不重视过程，只是重视结果大于过程。国内很多企业花了很高的代价来学习外企的经验和模式，当然也有学习很成功的企业，但更多的是失败，为什么会失败呢?最关键的是国内企业的中高层管理人员专业性和职业性不及外企，无法做到真正的过程管理。其实在模式上不要去照搬别人的，因为模式虽好，但是，环境和人都在发生变化，我认为模式要结合企业内部的实际情况，建立适合企业本身发展的运作模式。目前国内企业存在很多的销售模式，每一种销售模式都有很成功的企业。您可以选择适合自身企业发展的模式，我觉得这句话讲得好：“没有理性的速度是不可持续的，没有体系支撑的规模是靠不住的”，希望您能以此为戒。

营销过程管理讲究一个艺术性，或者说人性化管理方式，而不是只靠一些条条框框，月底的一张张表格来代替，在这样“严格”的管理方式下，试问哪个业务员能轻松完成工作，这样的管理方式下所产生的效果好吗?您或者可以换一个思考方式，从怎么才能提高业务员的积极性，主动性，工作热情的角度出发，来调整管理机制，我想好多的问题就都可以迎刃而解了。

人性化管理应当是今后发展的趋势，它讲究的是以人为本，公司是由人组成的，人与人之间的关系间接或直接的会影响到公司的业绩，特别是在面向市场的销售尤其重要，业务经理和业务员之间要相互了解，沟通，业务经理要关心自己的下属，爱护自己的下属，要让业务员感觉到公司就像是一个大家庭，大家在一起有一种凝聚力，有什么问题大家可以提出来，一起分析解决，要让员工感觉是为了自己在工作，有了这样的一种气氛，团队精神更加的强有力，员工做起事来会更加的卖力，因为他们知道在公司上班不光光是为了获得薪金，更多的是获得了精神上的一种愉悦，一种满足，工作就会有激情，有动力，公司可以通过组织一些活动来发扬团队精神。这就要有管理方面的人才，能够把握管理的力度，既要发挥全体员工的团队合作精神，又要能把时常事务打理的井井有条，把握好公司大的发展方向，有了这样的人才公司才有活力，业务员才有发挥的空间。

到公司19个多月，老业务员剩下不多了(郭例外)，这是为什么呢?您有没有详细的想一想?--人才流失问题，这是现代企业最为头疼的问题，培养出来的业务员一个接一个的走了，对公司业务影响大吗?或许您觉得不在乎，您觉得客户不会因为换一个业务员而停止对公司的业务，您或许觉得业务员是靠了公司才能做到做好业务，业务员走了对公司业务影响不大，如果您是这样想的(只是个人猜测)哪您就错了，一家公司业务的好坏，关键是看你所用的业务高手，这个您可以从报表统计中看出来，而业务高手为什么会到您公司来，无非二点，金钱和地位的诱惑，试想如果在一家公司一赚不到钱二没有相应的职位，哪想不让他走也难，对业务员来讲，连最起码的个人奖金也拿不到或者说发放不合理的话，哪留在公司还有什么意思，我们公司在业务员奖金发放上确实存在不合理现象，详细的我就不多说了，说了也没什么意思。

在人才的选择也相当的重要，公司通过几年的发展，在人才选用上应当重视，您不是也认为销售是公司最重要的吗?哪么在这么重要的部门里，更加需要重视人才的培养和应用，就要用可以直接用做好业务的人，而不是象以前一样，找些什么都不懂得人来，经过一年乃至更长的时间培训，公司没有这个精力，也没有这个时间来等你培养人才，当今竞争激烈的社会，你不发展就是等于落后，“发展就是硬道理”，您有没有考虑过人才的发展。公司运作了几年有没有发展?进步大不大呢?一想到这里，我的心慢慢变凉，眼前一阵迷茫，脑海里有无数个问号正在等待解答。

现公司存在二大类的问题，一是机制，二是管理。上面说的最多的是人才问题，缺乏人才就是缺乏管理，当今社会是人才竞争的社会，以人为本才是企业发展的根本，现公司还包括中层管理人员的素质问题，正所谓上梁不正下梁歪，随着人才的进入，相应的机制也要不断的调整，来适应人才的发展，企业的发展。我希望公司能够有美好的明天，但公司能有美好明天吗?问自己这个问题时，心中有一种说不清的感觉。

从内心期望来说，我当然希望公司在您的领导下越来越好，越来越发达，越来越兴旺，越来越强大。

然而，这只是我的一厢情愿。

我们有这个充分条件吗?

我们有这个必要条件吗?

我们有实现这个目标的资源积累和赢利模式吗?

我们有实现这个目标的制度保障和组织架构吗?

我们有实现这个目标的人才储备和人才机制吗?

……

然而，这些我们好象都没有啊!要有，也都只是短板，也不至于依靠着壳牌，就是我们不够强大。

虽然，我们有一个还算不错的老板，但没有上述这些条件或条件不足，没有很好的组织架构和人才机制，也就没有强有力的管理水平和执行水平，所以这些因素就构成我们企业前景的困扰因素。但是，也并不是说，没有上述因素，我们的明天就很暗淡。

所有这些，也许很不中听，也许很逆耳，但有三点是非常肯定

1、我不是刻意去中伤什么，也不是刻意去评论什么，我只是想让您知道和明白，公司需要改善和加强的地方太多了，不然，谈何公司的明天啊?

2、我本身确也存在很多问题，对自己的定位上、在心态的把握上、与大家的沟通上，我有很多做得非常不够的地方，那是我该深刻检讨的方面，也是急需提高的方面;

3、我对公司的十分的关注，我非常相信您能把这个企业带向成功。当然，您不用担心也不必担心我，地球离了谁都照转。我想也应该写份象样的辞职给您，也不知道写什么，想了很久。决定既然走了，就要最后为老大做件我想做的事情好了。

**总经理工作报告评议 总经理工作报告审议意见篇十四**

l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、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。

**总经理工作报告评议 总经理工作报告审议意见篇十五**

去年11月底，受公司党委的委派，担任分公司经理、党总支书记，今年2月公司改制为\*有限公司，我担任该公司董事长、总经理、党总支书记。一年多来，我肩负重托、履行职责、勤奋工作，坚持以 三个代表 为指针，以领导关怀为动力，以经济效益为中心，以强化管理为手段，团结和带领广大员工认真实施 向改革要效益、向管理要效益、向市场要效益 的工作思路，初步打开了\*公司各项工作的新局面。现将一年来的工作情况报告如下：

一、带头学习、贯彻、落实小平理论和三个代表的重要思想，努力提高自身的政治理论素质和工作能力，坚持正确的政治方向，自觉地与党中央保持高度一致。

二、认真落实公司创五好班子规划要求，切实抓好班子的思想作风建设，并定期检查，分析创建情况。

三、模范执行民主集中制原则，切实搞好与班子成员的团结，当好班长，带好一班人。坚持重大问题集体讨论，按程序决策;遇事多与班子成员商量，不搞个人说了算;经常与班子成员交心通气，多开展批评与自我批评述职报告的结尾的范文述职报告的结尾的范文。做到心胸开阔，心怀坦荡。

四、勤政为民，开拓创新，理清工作思路，开创工作新局面，向改革要效益，向市场要效益，向管理要效益。想实招，干实事，求实效，全面完成生产经营任务。全年完成收入407.5万元，实现利润72.4万元，完成高线。五、注意工作方式，改进工作方法，注意调查研究。深入基层，深入实际，深入市场，了解市场，开拓市场，认真落实分工负责制和逐级负责制，发挥班子的整体功能和全员积极性。

六、廉洁自律，勤政为民，模范遵守国家法律和党的纪律，以及财政纪律，守法经营，依法办事，公开办公，不以权谋私，不搞暗箱操作，不行贿受贿，不做任何有损国格人格和公司形象的事。

七、关心群众生活，维护职工利益，努力营造团结和谐、健康向上的企业氛围，在全面提高企业效益的同时，尽可能提高员工收入，改善员工的物质文化生活

职工全年收入较上年提高8.2%述职报告的结尾的范文工作报告。

可以说，一年来我和班子成员围绕经开公司的改革和发展想了一些办法，做了一些工作，取得了一些初步效果。但距离股份公司党委、董事会和公司领导的要求还有不少差距，尤其是自身存在的问题还不少。比如：对公司发展的长远目标和思路，还缺乏深入的思考;按照现代企业制度的要求，管理还未完全到位;作为股东派出的产权代表，向股东报告有关情况不够;作为 班长 ，与班子成员的个别交心、谈心不够;身为基层领导，一些小节问题不十分注意，容易造成不良影响，自身修养还有待加强。

但自己有决心，也有信心，克服不足，把工作做得更好，不辜负股东的要求、领导的期望。

**总经理工作报告评议 总经理工作报告审议意见篇十六**

亲爱的××：

首先谢谢你，谢谢你几个月前从网上找到我，给我加入这个大家庭的机会。

几个月过去了，使我从对服装行业一无所知，到目前自认也是行业中的一份子。带给了我很多愉快的记忆，也带给我人生经验的增长和微薄的薪酬。让我第一次冠上了经理名称。让我顺利地开展了工作。几个月前何总给我一项任务就是开拓广东的市场，现在广东已经从没有一家实体店到拥有广州新大新，佛山南海广场，惠州吉之岛等多家自营店，我觉得今年在广东的布局已经完成。我也可以放心地向你辞职了。

也许你会猜测我的去向。但我自认没有能力去耕一块新田，我还是会去找一棵可以遮挡风雨的树，在树下我希望可以愉快地生活。哪怕一时间没有满意的我也不介意，因为我对自己充满信心。希望你理解。

话说多了就会囉唆，但当我走出飞马离开时候，我想我还是会回过头看一看。以后无论在那里，静心的时候我还是会回想起我在日子，回想。

谢谢小姐对我的信任，也谢谢陈总你对我的严格要求。祝愿你们的事业蒸蒸日上，也希望健康成长，请批准我的请辞。

此致

敬礼!

辞职人:

x年x月x日

**总经理工作报告评议 总经理工作报告审议意见篇十七**

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!

此致

敬礼

申请人：

20xx年xx月xx日

**总经理工作报告评议 总经理工作报告审议意见篇十八**

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

**总经理工作报告评议 总经理工作报告审议意见篇十九**

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。

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