# 精选离职的理由与原因简短(7篇)

来源：网络 作者：风月无边 更新时间：2025-04-20

*精选离职的理由与原因简短一我于20xx年7月9日入职，来两年了，在人力资源助理这个职位上看过了很多别人的辞职信，现在却在为自已敲打这一封沉重的辞职信，感触万分。首先，非常感谢经理对我的信任和教诲，让我在人力资源助理职位上具体接触了薪酬设计及...*

**精选离职的理由与原因简短一**

我于20xx年7月9日入职，来两年了，在人力资源助理这个职位上看过了很多别人的辞职信，现在却在为自已敲打这一封沉重的辞职信，感触万分。

首先，非常感谢经理对我的信任和教诲，让我在人力资源助理职位上具体接触了薪酬设计及计算、人员的招聘和配置、社会保险的办理、员工劳动合同的签订;同时，兼任经理助理职位让我能直接参与公司管理层会议，记录会议纪要让自已学会了如何把握重要的信息。

其次，我离职的主要原因是：发觉自己越来越不适应目前的工作环境，自已对目前的工作已熟练掌握，没有更好的学习动力和晋升空间。

同时，我知道自已在担任公司职位时，有很多不足之处，例如，在招聘公司人员时，也会招聘不到合适的人选;在举办公司年会时，也会有很多考虑不周的地方，在此很感谢领导的谅解和包容。

是我人生从业的第一家公司，我希望自己能继续跟公司一起共成长。但由于我个人原因，我希望在合同到期后不再续签，特提出离职申请，希望得到领导的批准，深表感谢。

最后，祝愿鸿运年年!

此致

敬礼!

辞职人：

20xx年xx月xx日

经理助理离职申请书范文(四)

尊敬的中心领导：

因为个人原因，我决定离开深圳这座城市，因此我请求辞去质量测评部助理研究员一职，在完成9月份当月全部工作后离职。

我在xx年年8月来到中心，截至本月恰满两年。在两年的工作中，我跟随领导以及各位同事参与各类咨询项目约30个，期间得到了领导和同事们不断的指导、教诲和包容，令我受益良多，不胜感激，在此致以我最高的感谢!

质保中心是我步入社会的第一站，我不愿离开，但我必须离开，恳请中心领导谅解和理解，并准许我的请求。

此致

敬礼!

辞职人：

20xx年xx月xx日

**精选离职的理由与原因简短二**

1.目的：

为进一步加强公司员工管理，规范招聘、录用、入职、试用期考核、内部岗位变动及员工离职程序，结合公司实际制订本标准。

2.适应范围：

公司全体员工。

3.职责：

3.1办公室具体负责员工招聘、录用、入职、试用期考核、内部岗位变动及离职管理；

3.2各职能部门配合办公室办理员工管理相关手续。

4.工作要求：

4.1员工招聘

4.1.1用人需求部门根据本部门发展的需要，结合部门人员编制提出年度（或临时）用人计划，填写用人需求表送办公室。

4.1.2办公室根据企业战略发展规划，结合各部门的用人需求，编制企业年度人才需求计划，报总经理审批后实施。

4.1.3对于临时招聘，由需求部门填写用人申请，报总经理审批后送办公室实施。

4.1.4办公室根据经总经理批准后的人才需求计划或用人申请，向外发布招聘信息。

4.1.5招聘信息发布后，办公室依据报名条件规定收集报名资料，并进行初步筛选，审核应聘人员资格与招聘要求是否符合以及提供材料的可靠性。

4.1.6办公室根据审核筛选，确定初试人员名单和面试时间，并组织需求部门及有关人员对应聘人员进行面试，并填写《面试评价表》。

4.1.7所有应聘人员面试结束后，办公室会同需求部门确定最终面试结果。

4.2员工录用

办公室将应聘人员的最终面试结果报总经理审批，确定最终录用人员并通知申请部门。

4.3入职报到

4.3.1对于被公司确定正式聘用的求职者，由办公室发出《录用通知书》或以其它方式通知被录用人携带有关证件来公司报到。新员工报到时须向办公室提供以下有关证明文件：

a. 本人身份证、户口证明、最高学历证明、职称证明、技术等级证明等有效证件原件及复印件；

b. 前工作单位离职证明或前工作单位地址、电话号码、联系人姓名等资料。

4.3.2被录用人应按办公室指定时间报到及办理入职手续。如在发出正式录用通知3天内不报到，办公室可取消其录用资格（特殊情况经批准可延期报到）。考勤记录从新员工正式报到之日起开始。

4.3.3新员工交付有关证明文件后，须填写《个人信息采集表》，连同经过公司领导审核批准的《应聘人员登记表》一起交由办公室为新员工建立个人档案。

4.3.4办公室为新员工配发办公用品或相应的工作用品。

4.3.5由办公室通知用人部门做好相应的工作安排。新员工第一天到岗，部门负责人应负责将新员工介绍给部门同事，办公室负责将新员工介绍给公司同事，并领其熟悉公司环境，并作相关的入职培训。

4.3.6办公室将新入职人员的工资待遇通过给财务部，作为计发工资的依据。

4.4新员工培训

新员工办理完入职手续后，必要时，由办公室组织新员工进行职前培训，职前培训分为入司培训和岗前实习两个阶段，期限为三个月。培训期间新员工必须遵守公司各项规章制度，完成公司布置的各项任务，接受公司和部门领导的考核，考核不合格者将延长试用期或不予录用。

4.4.1入司培训

a.培训目的：使新员工在最短时间内了解公司历史背景、发展现状、前景规划、规章制度及公司文化等；帮助新员工确定自己的人生规划，明确自己在公司未来的发展方向；加强新老员工、新员工与新员工之间的沟通等。

b.培训形式：以授课为主，结合座谈、讨论、参观、录像教学及丰富多彩的户外培训。

c.培训内容：公司历史、行业前景、产品介绍、生产运作、公司文化、管理制度及职业规划等。

d.培训考核：办公室将根据新员工的出勤情况、日常表现、培训考核、培训总结等项目进行综合考评。

4.4.2岗前实习

a.实习目的：使新员工从工作流程运作的角度和公司整体生产的角度系统的了解部门的情况；对公司的生产及管理流程增加一些直观的感性认识；学习公司目前的生产及管理经验，增强自身的实践能力。

b.实习主管部门：新员在入司培训完后，各用人部门负责岗前实习期间新员工的管理，并按公司相关规定做好日常考核记录。

c.实习考核：部门负责人将根据新员工的实习态度、学习能力、学习成绩、协作能力、人际交往能力等项目进行综合考评。

**精选离职的理由与原因简短三**

尊敬的公司领导：

您好！

我从10年入职到现在，在这三年的时间里承蒙各位领导的关心和厚爱，在此表示衷心的感谢。这三年的工作对我本人的帮助非常大，学到了很多东西，在公司同事支持和肯定下我荣获09年度先进员工奖。在这三年里，我对工作兢兢业业，全力以赴完成领导交办的任务，努力学习和提高自已的业务水平。

这两年的工作，我有了很多进步，心态方面或者是技能以及突发事件的处理能力方面。但是我没有找到我在这里的合适定位和一份关于工作的成就感。

时间方面，可能由于时间做的不够长或者说时间统筹方面会稍稍差点，再加上，现在的工作量越来越大，繁琐的事情也越来越多，不仅仅周末很忙。开班的频率，让我觉得周一到周五的工作也非常紧张。

本来说自己咬牙坚持，但是我一直在坚持，但是还是没有办法继续，私人空间少了，成就感逐渐下降，所以面对这次辞职，我思考了许久，所以很遗憾在今年4月份的工作结束后，我将离开公司。巨大的生活压力迫使我做出这个决定，对我个人而言是相当困难的，但是我现在的状态已不能适应行政助理这个岗位的要求了。我的离去相信对公司、特别是一些正在进行的项目会带来一定的损失。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这些损失。

以上所述，因个人原因，现向公司提出辞呈，希望领导给予批准，谢谢。

愿公司在往后的发展中更上一层楼，事业蒸蒸日上!

辞职人：xxx

20xx年xx月xx日

**精选离职的理由与原因简短四**

尊敬的公司领导：

在递交这份辞呈时，我的心情十分沉重。现在公司的发展需要大家竭尽全力，由于我状态不佳，和一些个人原因的影响，无法为公司做出相应的贡献，自已心里也不能承受现在这样坐在公司却无所作为，因此请求允许离开。

当前公司正处于快速发展的阶段，同事都是斗志昂扬，壮志满怀，而我在这时候却因个人原因无法为公司分忧，实在是深感歉意。

我希望公司领导在百忙之中抽出时间商量一下工作交接问题。本人在20xx年8月19日离职，希望能得到公司领导的准许!

感谢诸位在我在公司期间给予我的信任和支持，并祝所有同事和朋友们在工作和活动中取得更大的成绩和收益!

此致

敬礼!

辞职人：

20xx年xx月xx日

**精选离职的理由与原因简短五**

尊敬的领导：

抱歉在此时提出辞职申请。

20xx年7月入职至今，我从一名懵懂的应届毕业生成长为一名合格的xx银行员工。期间离不开领导们的殷切关怀和同事们的无私帮助，更离不开总行和部门提供的一次次机会，让我通过不断的学习实践来提升自我。在工作能力不断提升的同时，团结友爱的人际关系和轻松和谐的工作氛围，让我产生了强烈的归属感，一度希望自己能为xx银行的发展壮大服务终身。

但是，人生就是一场横跨近一个世纪的旅程，可平淡安稳、闲看花开花落，亦可投身怒海、勇战猛虎蛟龙。但以我智力之愚笨、品性之懦弱，只有饱经风吹雨打、遍踏密布荆棘、翻越层峦叠嶂，方可丰富阅历、增强胆识、提升气度。

然而，最近我愈发觉得自己在工作中遭遇瓶颈，无法如入职之初那样迅速提升自我，导致工作效率降低，极大地拖累了部门工作进度，对此懊恼不已。为避免自己的精神状态影响团队的正常运转，我特此郑重提出辞职申请。

我恳请在此辞呈提交之日起4周内完成审查审批和工作交接手续，以使部门有足够的时间寻找合适的替代人选，填补我离职造成的岗位空缺。在此期间，我也将全力协助接替我的同事完成工作交接，尽力把离职造成的影响降到最低。

海内存知己，天涯若比邻。离开之后，我仍将时刻想念xx银行的各位领导和同事，怀念在此度过的每一分一秒。

很遗憾不能继续为xx银行的发展壮大献出自己的力量，唯有衷心祝愿部门工作顺利开展，领导同事生活顺意。

特此申请。

xxx

20xx年xx月xx日

**精选离职的理由与原因简短六**

为维护公司合法行使用工权，保障公司员工的合法权益；规范集团公司及其子公司员工的离职管理，制订本制度。

集团公司及其子公司。

一、试用期内终止劳动合同的离职（以下简称试用期内离职）：指员工在试用期内，公司或员工个人因正当理由提出终止劳动合同关系。

二、劳动合同期满，自然终止劳动合同的离职（以下简称合同期满离职）：

指劳动合同期满，公司或员工任何一方不愿续签劳动合同，双方劳动合同关系自然终止。

三、劳动合同期内，提前终止劳动合同关系的离职（以下简称合同期内离职，包括辞职、辞退、擅自离职）。

（一）、辞职：指员工方由于自身原因等合法因素，向公司提出提前终止劳动合同关系。

（二）、辞退：因下列原因，由公司提出与员工提前终止劳动合同关系。其中：

1、员工有下列情形之一的，公司可以即时解除劳动合同，予以辞退（因员工过失而提前解除劳动合同）：

① 在试用期间被证明不符合录用条件的；

② 严重违反用人单位的规章制度的；

③ 严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的；

④ 劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的；

⑤ 以欺诈、胁迫的手段使公司在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的；

⑥ 被依法追究刑事责任的。

2、有下列情形之一的，公司提前三十日以书面形式通知员工本人可以解除劳动合同，予以辞退（非员工过失而提前解除劳动合同）：

① 劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由用人单位另行安排的工作的；

② 劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位,仍不能胜任工作的；

③ 劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，

经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的；

④ 因生产经营环境发生重大变化，需裁减人员的；

3、员工有下列情形之一的.公司可以提出终止劳动合同关系：

连续旷工三天（含）以上，或一月内累计旷工五天（含）以上，或一年内累计旷工十二天（含）以上。

4、擅自离职 ：指员工未申请辞职或辞职申请未经批准或未按公司要求办理离职手续，擅自离开公司工作岗位。

一、集团公司人力资源部

（一）、依据员工副档在《员工离职申请单》（附件一）中填入拟离职员工的基本信息。

（二）、与集团公司员工和子公司部门负责人（含）以上管理人员进行离职面谈，并做好记录。

（三）、办理集团公司员工子公司部门负责人（含）以上管理人员的离职审批事宜；

（四）、办理集团公司批准离职员工行政类事项的离职交接；

（五）、办理集团公司离职员工的薪酬结算、社保终止等事宜；

（六）、分析集团每月的员工离职情况。

二、子公司办公室

（一）、依据员工副档在《员工离职申请单》中填入离职员工的基本信息。

（二）、与本公司主管（含）以下离职员工进行离职面谈并做好面谈记录；

（三）、负责办理本公司离职员工的离职审批事宜；

（四）、办理本公司批准离职员工行政类事项的离职交接；

（五）、办理离职员工的薪酬结算、社保终止等事宜；

（六）、分析本公司每月的员工离职情况。

一、离职员工所在部门：

（一）、接收员工书面辞职申请并提出意见；

（二）、提出与所辖员工除辞职外的其它种类的终止劳动合同关系的建议

（三）、参加与离职员工的离职面谈；

（四）、办理获批离职员工在本部门工作事项、工具、资料等离职交接。

二、集团公司/子公司财务部：

审核本公司离职员工借支状况及薪酬结算。

三、集团公司审计部：

实施子公司及集团公司离职高管的离职审计。

一、子公司负责人：审批本公司主管（含）以下员工离职事项。审核部门负责人以上员工的离职事项。

二、集团公司总裁：审批集团公司总裁班子成员以下员工（集团公司财务部、审计部部长除外）、子公司主管（不含）以上员工的离职事项。

三、集团公司董事会：审批集团公司总裁班子成员和集团公司财务部、审计部部长的离职事项。

一、工作流程：

流程 相关记录 责任人员工提出辞职申公司提出辞退合同期满处置意见《员工离职申请单》 员工所在部门负责人《劳动合同期满处置意见征询单》 人力资源部（办公室）离职面谈《员工离职申请单》 集团公司人力资源部子公司办公室离职审计/审批《员工离职申请单》 员工所在部门/办公室/总经理所在部门/人力资源部/总裁离职交接《员工离职（异动离任）联审单》所在部门/人力资源部（办《员工离职》（异动离任）文件、 公室）/财务部/审计部物品、事项交接清单》薪资核算/社保终止《员工离职（异动离任）联审单》 办公室/人力资源部离司/离职分析在规定薪资发放日发放薪资 办公室/人力资源部。

二、流程各环节作业规范

（一）、离职申请规范及要求：

1、 辞职：

① 合同期内员工辞职需提前三十天提出申请。

② 试用期员工辞职需提前三天提出申请。

③ 由员工本人以书面形式向自己工作部门负责人递交辞职报告，部门负责人与离职申请人沟通后，仍决定离职的，由部门负责人在收到辞职报告后的两天内，向本单位人力资源主管部门转交辞职报告，由人力资源主管部门责任人填写《员工离职申请单》交离职员工所在部门负责人。

④ 部门负责人收到《员工离职申请单》在两个工作日内务必与申请离职员 进行面谈并签署意见报人力资源主管部门。

2、 辞退：

由拟辞退员工所在部门向人力资源管理部门提出，在人力资源主管部门责任人已填入拟辞退员工基本信息的《离职申请单》中注明辞退原因。

3、合同期满离职：

劳动合同期满前至少三十二天，由员工所在公司人力资源主管部门向员工及工所在公司（部门）发出《劳动合同期满处置意见征询单》（附件四）：

① 如员工在劳动合同期满不愿续签合同，员工应在《劳动合同期满处置意见征询单》中选择不续签劳动合同项并签名后，在劳动合同期满前三十天将单交还人力资源主管部门，人力资源主管部门责任人填写《员工离职申请单》）交离职面谈人。离职面谈人与员工面谈，在《员工离职申请单》上记录签字后，将单交人力资源主管部门。

② 如公司或部门在劳动合同期满后不愿续签合同，由员工所在部门负责人在《劳动合同期满处置意见征询单》中选择不续签合同项，签字后交公司人力资源主管部门，由人资资源主管部门责任人填写《员工离职申请单》交离职面谈负责人。离职面谈人应在劳动合同期满日前三十天与员工进行离职面谈并在《员工离职申请单》上记录签字后，将单交还公司人力资源主管部门。

（二）、离职面谈规范及要求：

1、员工提出离职申请后，由所在部门及人力资源主管部门与员工进行离职面谈。了解员工离职原因并确定能否挽留。

2、部门提出的离职申请，在申请获批后，由所在部门及人力资源主管部门与员工进行离职面谈，向员工说明辞退等提前解除劳动合同的原因或其违纪事实。

3、离职面谈参与人均应做好面谈记录并签名。

（三）、离职审核规范及要求：

1、《员工离职申请单》经相关人员审核后生效，并确定离职日期。审核权限见本制度第六条。离职申请未经批准人签字同意不得办理后续离职手续。

2、高管人员离职申请经批准后视情况由集团公司决定是否需进行离职审计。如需进行离职审计，则在离职审计完毕后方可确定离职日。

3、因员工原因给公司造成经济损失，在经济赔偿未处理完毕以前，不予办理离职手续。

（四）、离职交接规范及要求：

1、在离职生效日，由人力资源主管部门通知离职管理相关部门及离职员工办理

离职交接手续，并由相关人员填写《员工离职（异动离任）联审单》（附件二）。如离职交接内容较多，在《员工离职（异动离任）联审单》中填不下的再加填《员工离职（异动离任）文件物品事项交接清单》（附件三）。离职交接主要包括以下内容：

① 所在部门：工作事项、工具、资料、借用物品等交接，由经办人及部门负责人签名确认。

② （集团公司/子公司）财务部：对离职员工借支状况进行审核，由经办人及财务部负责人签名确认。

③ 办公室：收回离职员工胸卡、办公用品、工作服等物品。

④ 离职员工：在员工离职交接表单上，对离职交接内容签名确认。

2、以上部门如未按要求办理离职手续，导致交接不清，给公司造成损失，应追究相关人员责任。

3、关键或特殊岗位员工离职，除按本制度规定执行外，还应按相关岗位工作交接规定执行。

一、 工作流程流程 相关记录 责任人员工违纪事实达到辞退程度擅自离职事项违纪事实 所在部门提交员工违相关规章制度 相关规章制度 纪报告及处理意见做出辞退决定，由所在公司提出意见后报请集团公司、工会通过辞退决定 违纪员工所在公司、集团公司、工会书面通知被辞退离职人被辞退离职人签收 人力资源主管部门邮件寄离职交接（拒不履行离职交接者，由所在公司组织进行清查，提交损失报告）《员工离职（异动离任）联审单》相关部门《员工离职（异动离任）文件、 相关部门物品事项交接清单》停发薪资、终止社保。追缴擅自离职被辞退离职人所造成的损失。《员工离职（异动离任）联审单》人力资源主管部门员工所在部门集团法律顾问

二、流程各环节作业规范：

（一）、离职意见的提出规范：

员工擅自离岗、旷工或违纪事实达到公司规章制度所订立的辞退条件或擅自离岗事实成立，由违纪员工所在部门出具《员工离职申请单》，附书面材料及及辞退依据，提出处理意见，提交所在公司人力资源主管部门。

（二）、做出辞退决定规范：

公司人力资源主管部门对部门提交的处理意见进行初审，调查，依调查结果对处理意见的合理性提出初步意见后依人事管辖权限提交总经理办公会或总裁办公会做出决定并通知工会。

（三）、书面通知被辞退离职人规范：

1、辞退决定做出后，由人力资源主管部门以书面形式向被辞退离职员工告知辞退决定和办理离职的时间及相关要求。

2、书面通知的主要方式及要求：

① 被辞退离职人当面签收。签收后由人力资源主管部门将签收件原件存档。

② 依员工档案所留地址以挂号信或快递方式寄达。由人力资源主管部门将发信存根存档。

③ 以登报方式告知。由人力资源主管部门将刊登通知的报纸保留存档。

（四）、离职交接规范：

1、按本制度第七条第二款第（四）项：离职交接规范及要求办理离职交接。

2、如离职员工拒绝办理离职手续，或擅自离职行为造成无法办理离职手续，由所在公司人力资源主管部门牵头，离职员工所在部门、财务部（管理人员需视情况决定是否需集团审计部参与）对其工作事项、物品、借支项、需赔偿项等进行核查，同时对其非正常离职给公司造成的损失进行评估，做出书面报告报所在公司或集团公司。

1、离职员工薪资结算按集团公司《薪酬管理制度》执行。

2、由人力资源部经办人会同离职员工及所在部门、财务部对离职员工在离职前所涉及的处罚项、借支项、应交社保款项或给公司造成经济损失赔偿项、违反服期及竞业限制协议所应承担的违约金进行清算，依实际金额在薪资中扣除后确定最终支付金额。由经办人、离职员工及人力资源部负责人签名确认。

1、员工离职后，人力资源主管部门应及时办理离职员工社保停保事宜，按规定转移社保关系。

2、如因未及时办理停保事宜导致社保费用产生，由经办人承担。

一、经当事人双方协商一致解除劳动合同，由公司提出的，按《劳动合同法》和公司相关规章制度的规定办理。

二、员工擅自离职、因员工过失被辞退等提前中止劳动关系的行为，公司不给予任何经济补偿。

三、离职员工未按要求办理离职手续，公司不给予任何补偿。

一、由公司出资培训的员工，劳动合同期未满，因个人原因提出提前解除劳动合同关系时，按培训协议规定进行赔偿。

二、竞业限制：

三、依法离职员工其薪资不足以冲抵其应支付款项，差额部分向公司进行赔偿。

四、员工擅自离职给公司造成损失的，按实际损失向公司进行赔偿。

五、按《劳动合同书》及附件所约定的赔偿规定进行赔偿。

六、离职员工拒绝赔偿，公司将依法向其提起诉讼，以维护公司的合法权益。

离职员工按本制度规定办理完手续后，方可离司，公司可以应离职员工要求，开具其离职证明（附件五）。

1、员工离司后，离职员工所在公司人力资源主管部门应将离职员工人事档案与在职人员人事档案分离。

2、离职员工人事档案及已经解除或者终止的劳动合同的文本保存时间自离职生效之日起，不得少于二年。

离职管理主管部门每月应做一次离职员工分析报告，主要从离职员工结构、离职原因等方面进行分析，并提出改进措施，使员工流失率控制在合理的范围。

**精选离职的理由与原因简短七**

x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。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

行礼!

辞职人：

企划部经理

本文档由范文网【dddot.com】收集整理，更多优质范文文档请移步dddot.com站内查找