# 营销总监的辞职报告范本

来源：网络 作者：清风徐来 更新时间：2024-06-29

*第一篇：营销总监的辞职报告范本xx总您好：转眼间，我来公司已三个多月了。回首在本公司的三个多月以来，真是一言难尽。我虽既有的小成绩，也有不足，但，还有很多的无奈和心酸。也许下面很多话都比较尖锐，比较直接，也许有不少不成熟的地方，也许有不少...*

**第一篇：营销总监的辞职报告范本**

xx总您好：

转眼间，我来公司已三个多月了。

回首在本公司的三个多月以来，真是一言难尽。我虽既有的小成绩，也有不足，但，还有很多的无奈和心酸。

也许下面很多话都比较尖锐，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，毕竟到公司的时间还不长。但我的目的只有一个，那就是：希望能对公司的发展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。

这就够了。

革命是为了什么？

革命的目的是什么？

从历史和实践来看，革命无怪乎两个目的，一是推翻；二是改良。

那公司招我来的目的是什么呢？从进入公司的第一天开始，我就一直在问自己这个问题。这个问题，也许当初公司和我都没有认真去地考虑。但这个却是公司为什么请我来的根本点，也是我为什么到公司来的根本点。正因为没有考虑清楚，所以到今天，就出现一些原本就没有必要出现的问题。

终于直到现在，公司和我，虽然没有经过坦诚地沟通，但大家彼此却也终于知道：公司原本并不需要一个营销总监；公司也许更需要一个又一个的区域经理，一个又一个能够把烂市场起死回生的区域经理。

洪秀全，因为不知道革命的目的是什么，所以太平天国失败了；

孙中山也因为不知道革命的目的是什么，所以孙中山也失败了；

而只有毛泽东，清楚地知道，革命的目的就是：打土豪分田地，推翻旧社会，建立新社会，所以带领一帮兄弟，经过若干年艰苦卓绝的战争，终于实现了革命的目的。

而我们呢？

营销总监是做什么的呢？

虽然，这个问题很简单，但我们彼此并没有去认真深入地沟通和探讨。

就我个人来看，营销总监无非做三种事。

一是建立、规范和强化营销管理体系，职能侧重在于规范销售管理和品牌建设，但它往往是以牺牲短期业绩着眼于持续健康发展为前提。如果企业还没有超越生存基础目的的话，那聘请营销总监还并没有必要。这种营销总监才真的叫营销总监。

二是巩固和提升销售业绩，职能侧重在于市场开发和完成销售业绩，但它是往往以牺牲和透支市场为代价，搞掠夺式开发，与老板下达的业绩压力竞赛，尤其是在中国目前的这种企业环境里。这种营销总监应该叫销售总监才对，因为他背上背着两个指标：销量与回款。如果说我们公司还需要营销总监的，也只是需要这种营销总监。

三是建设品牌和公关策划，职能侧重于品牌拉动和公关开路，但它往往是来得快去得也快，“各领风骚三五年，你方唱罢我登台”。这种营销总监应该是市场总监才对，依xx强势的品牌拉动和公关新闻策划，把市场在短期内轰起来，市场起来之后，能否守得住，就看企业的造化了，销售系统能否支撑得住是关键。

所以，对比我们公司的现状来看，我们并不需要营销总监，也许更需要一些区域销售经理。絮我直言。这正好也和当初公司邀请我加盟的意向是一致的。但在当初，让我来做区域经理，也许我是不会来的，因为我本身就在做着区域经理，而且做得很好。于是公司就以做营销总监来打动我（这只是我的猜测，是否真的是这样，我并不知道，也不想知道），因为我需要一个更大的平台来实现自己的职业理想。于是我就来了。但来了之后，公司在试用期间把我放在某一个区域蹲点使用，当然，顺理成章，我也就成了一个区域经理。

其实，xx总，您的心情我完全以理解，您也并没有错。

也许错就错在我们实行新制度的基础还不成熟，因为对于我们目前来说，太需要的是业绩，而不是管理。

但我们的这种做法，让我害怕，我再不敢去推出了一些新的东西啦！因为我这样做的结果，好比是我拿出更多的绳子让人往我脖子上套一样！

而我们千变万化的目标调整，却也是让我无所适从。

一会儿，是完善新制度，马上就能适用全国；一会儿是走访区域市场，马上让它起死回生或者在销量显著上升；一会儿，又让蹲点xxxx区域上海，兼顾xxxx大区；一会儿，又让我就只做xxxx市场？下一步，又不知道是什么？

我成什么啦，我？

短短三个月，就让我来做这么多事情，能有一个结果吗？就是三个月，能做好一件事情，都是不容易的。

于是乎，在这种变化的目标中，自然而然的，从关注我的目标（目标太多变化太快根本无法关注）就变成盯着我的过程啦！

没有目标的过程，又会是什么样的呢？我急啊？我有力都使不上？

而这本身，就是一种本末倒置。于是乎，很自然，我每一件事，都无法抓出一个合理的很好的结果来。

体系的力量在哪里？

为什么前几年风光的国内家电企业，尤其是彩电行业，为什么到现在却整体亏损？

为什么前几年风光的国内保健品企业如此nb，为什么现在却生意惨淡？

为什么前几年默默无闻的外资家电企业，现在却逐渐摆脱困境从幕后走向前台？

……

不是别的，就是体系营销作战的作用。

这些从打一个电话就可知道：

xx总，你可以以一个普通人的身份，随便拔打我们某一个职能部门或驻地分支机构的电话，随便了解一些情况，保证有很多人会说，“这个我不知道”“这个不是我管的”“那个你找xxxx吧”“那个xxxx现在不在”……

前段时间，中国质量万里行的一个朋友给我来电话说，前段时间，中国质量万里行在搞各个行业的明查暗访活动，其中抽到了我们公司。当时，抽查了总部的800免费电话和北京的服务电话，是以询问公司总部的地址为查询内容，但得到的答复很不令人如意。北京接电话的就很不客气地回答不知道，总部800电话也是很长时间才有人接，接了电话后也是说不知道。当初，我还不相信，于是我自己亲自试了一次，很让人生气。于是，一方面，我赶紧通知了总部和北京加强这一块；另一方面，赶紧与我那个朋友沟通，叫他们想办法一定不要公布了，免得影响不好。经过一番周折，花了不少关系和资源，最后终于搞定了。

这些，我没有说，又有谁知道呢？（其实，我是个很能说的人，只不过，现在我更加严格要求自己做了之后再说，甚至做了都不说！）

我想：

如果我们每个人都能把工作当成自己的家庭一样经营，尽心尽力，还有什么搞不好的呢？

如果我们每个人都能像天堂里的人一样，相互帮助，我们还有什么搞不定的呢？

如果我们每个体系的人都能这样的开展工作，那还有什么难题解决不了的呢？

xx总，还是回归到当初您对营销系统的要求：业绩增长50%，利润提升50%。

但这需要哪些前提、充分和必要条件呢？

如果我们的市场部门、生产部门、财务部门和行政部门等支持配套职能部门的职能服务意识和服务水平及能力都能同比增长50%，我们可以设想，完成上述目标还有问题吗？我敢保证，完成上述业绩绝对没有问题；

相反，如果我们的市场部门、生产部门、财务部门和行政部门等支持配套职能部门的职能服务意识和服务水平及能力都能同比增长不大或者下滑，就算我们销售系统的人员累死一批又一批，又能怎么样呢？那也很难保证能够完成上述业绩啊。

也许是销售部门的业绩很好用数字和指标来说明，于是大家都习惯于用这数字来往销售部门身上套。这是对的。我想每一个做销售的，应该也能接受。但是，我们其它部门呢？

先说我们财务部门：

不是说分支机构的报告二十四小时内必须回复吗？但我在xxxx区域蹲点的这段时间里，几乎很少看到过报告是在二十四小时回复的？绝大部分是必须催了几次之后才能看得到啊！我的报销单是在两个月后催了多少次之后才冲掉的啊！

请问全国这几个分支机构，有哪个分支机构没有碰到过财务部门开错增值税票之事？而且是经常开错？

几乎所有分支机构的库存的财务数据都有问题，那是不是我们的财务制度设计有问题呢？光来事后追究处罚能顶个屁用？

我们的财务还只停留在基本的记帐的水平上，从目前来看，可能连记帐都会出问题，更别谈辅助决策？我们每一个新品的推出、每一个特价机的推出、每一个老款的打折，是否都经过了财务的科学计算？是否都有明确的数据分析，告诉公司决策层，这个新品可以推出还是不要推出？这个特价机可以搞还是不可以搞？这个老款可以打折还是不可以打折？都没有啊！

薪酬标准的制定，财务部门能拿出分析数据吗？没有啊！

……

再说生产部门：

我们产品的生产成本为什么居高不下？为什么人家的生产成本却只有不到我们的一半（还开税票），而我们却做不了？

我们产品的质量为什么老是出一些低级的错误？比如：放错了开孔板？或者开孔板的尺寸不对？安错了灯泡？接上电源灯不亮等等？

我们的型号很多，却为什么总是青黄不接呢？老的没有了，新的还没有出来？

我们的型号不少，但我们产品的生命周期却很短？匆忙上市又匆忙退市？

再说……

不说了。

原本我们的力量就很薄弱，原本我们的资源就很分散，我们需要把薄弱的力量分散的资源集中结合起来使用，我们才可以干点事情！否则，我们只可能是做历史的匆匆过客，被市场无情地抛弃。

体系的力量是惊人的是巨大的，孤军作战只会是让“英雄出师未捷身先死”；各自作战只会是互相拆台只会加速企业的灭亡！

华为有两句话说得很好：

“我们提倡学雷峰，但绝不能让雷峰吃亏！”

“我们提倡学焦裕禄，但绝不能让焦裕禄早逝！”

但我们呢？

企业文化的阻力可以杀死人

曾经有人这么说，文化的激励作用是巨大的，是从内到外的，它会渗透组织成员的每一根毛细血管；与此同时，文化的力量杀人是无形的却也是最厉害的，它可以像温水煮青蛙一样。

刚来公司时，记得有人提醒我“石总，您来之后，可要小心啊，公司里面可到处都是地雷啊，稍不小心，中了地雷还不知道怎么回事呢？”

记得我当时说过一句话，“只要我是为公司着想，对工作负责，不徇私，我想，公司领导会理解和支持的。所以，我说，就是前面有万丈深渊，有地雷阵，我也一样地勇往无前”。

然而，时至今日，我发现，我想错了。

却正如某人所说。

而我呢，却好象“出师未捷身先死”“伤痕累累”。

也许，这就是企业文化的力量杀人于无形中。

我想，如果我的引进能换来公司的企业文化的提升，这未尝也不是件好事。这关键就是xx总您的英明决策啊。

我想，有了xx总您的英明决策，有了大家对未来方向的坚定认识，我们上一个台阶是可能的，也是必然的。

正如联想的柳传志所说，做企业，就像撒土一样，撒一层土，把它夯实，再撒一层土，再把它夯实，层层撒土，层层夯实，企业就是这样的炼成的！

我们公司，又何尝不是如此，我们只有不断地引进专业人才，通过专业人才的引进，带来一股又一股清新的职业习惯和氛围，不断地融合和聚合，才能形成一种良好的积极向上的企业性格和文化。

而我们呢？

留不住外来人才，留不住新聘人才，永远就是那股旧有的习惯和势力在坚守阵地，就算是有些新鲜空气偶然吹进来，但最后还是被“吹”走了。

只有新进力量大或强到足以抵抗或阻止旧有势力的进攻或蔓延，新旧文化才可以和平共处或相互融合共同成长。

企业，也许永远就是在那两种文化中甚至更多文化的磨合中成长进步。任何一方的力量都不能足够强或太弱，否则，就是一边倒。文化的绝对垄断性就会表现得不可一世，文化就会杀人于无形中。

记得我刚到下面的分支机构出差时，听到很多负面语言，说什么“我到一个市场一言不发，临走时，就说你就这么干吧”，说什么“我到市场后，就批评大家，说什么这个做得不对，那个做得不对”，说什么“我专挑豪华宾馆住宿，住一晚就是三四百”，说什么“我不像个领导样子，与大家都打成一片”，说什么……，反正，什么说法都有，什么语言都有，真是的，让人哭笑不得！这哪是我啊，我是这样的吗？

别人不了解我，xx总您应该是比较了解我的啊！

也许一个人这么说，你会根本不相信；如果两个人也都这么说，你还是不会相信；但如果有十个人这么说，你就要考虑是怎么回事了；如果大家都这么说呢，你还会坚定立场吗？

如果答案是yes，我想，我终此一生为您服务，也是无怨无悔的。

然而，有此事情的变化和调整，我不知道是您的意思还是大家的意思？

不管怎么样，我觉得，作为公司高层领导（营销总监应算是高层领导）的工作调整，公司至少应该事先和我沟通或打声招呼吧！然而，事实上，除了xx总裁助理跟我谈了一下之外，就没有其它的任何沟通啦！就算我是一个普通员工，也应该有最基本的知情权吧！我想，这也是组织对个体的最起码的尊重啊！

可是我们有吗？

哪有这么随意的啊？

就算是捏面团，也还需要先洗一下手啊，然后还需要用一下力啊！

还有一些事情，更是让人无法接受。

根据公司的规定，我的费用一部分是有标准定额的，一部分是实报实销的。在执行过程中，我所有的费用都没有超过公司规定的标准；而且，事实上，不仅没有超过公司的标准，反而是大大地低于公司标准。

就拿大家反应的住宿费来说吧。为了节约费用，我基本都是找朋友关系，住宿是尽可能地便宜（我住得最低的是我住宿标准的三分之一，最高的是一半，豪华宾馆之说从何而来？）；发生的一些市内交通费（打的费）也是实属必要：去机场、业务洽谈、客情沟通等，在这种时候时间和效率就摆在了第一位。但是，这些费用的发生，当初聘用协议是明文规定实报实销的。但现在却还要打报告才能核销？而且，公司在审核这些费用时，还要打电话到当地分支机构去查询，了解我是不是花了这些市内交通费？？？

xx总，我会为了这几十块钱的东西而这样干吗？有了这几十块钱我能富了吗？没有这几十块钱我能穷了吗？

xx总，信任啊，最基本的信任都没有啦！

这是一个公司对其营销总监的最基本的信任吗？？？就算是算作区域经理，也只有这么点信任吗？

在这种文化下，我们怎么能好好地干好工作啊！

家族制还是家族化？

家族制，到底好还是坏，没有一个定论。把企业不断地做强做大了，就是好的；把企业做小做垮了，就是不好的。

所以说，能适应并促进企业发展的，才是好的。

而我们呢？

我们在家族制这个问题上，却有许多值得商榷的地方。

xx总，除了您之外，还有许多您的亲戚在企业里，而且都在某一方面任着高职。不是说他们做得不好，也不是说他们仗势压人，但有一点是肯定的：xx总，您不能保证他们与您都是抱着一样的想把企业做强做大的想法，哪怕暂时牺牲些局部利益甚至个人利益，您能做得到，他们不全能做得到。

在这点上，应该说方太等家族企业是做得比较成功的。

方太最彻底地执行两个原则：

1、口袋理论。只有自己与儿子的口袋是同一个口袋。也就是说，除了亲生儿子外（只适用一个儿子，不适用多个儿子）别的任何亲戚都不能进入这个企业。要么，就单独给他另外一个企业，让他自己去折腾去。

2、家族制而非家族化。允许家族的人进入自己的企业，但不是家族的每个人都可以进入自己的企业，符合口袋理论的才可以进入。这就严格控制了裙带关系的产生。

而我们呢？

第一：在这点上，我们公司，虽然目前没有大的问题产生（还好，公司现在还可以控制他们，一旦有一天，他们无法受控时，那对企业绝对是致命的），但无疑给企业的发展壮大带来了很大隐形炸弹和无形障碍，这些问题迟早会爆发，而且一旦爆发起来，那就是不可收拾的。

第二：由于这些人的存在，给公司塑造一种公开公平公正的企业文化带来了很大的阻力和困难。也许他们都做得很好，但大家对这些“皇亲国戚”还是带着一种另外的眼光在审视，这自然而然地对他们产生一种“偏斜”和“偏差”，从而自然而然地对树立企业良好的“三公”文化带来了破坏性。

第三：在创业初期，大家可以共苦，但过了创业期后，大家能否相安无事就很难说了；而且，在渡过创业期后，怎么合理分配胜利果实，则又会是一场“剪不断理还乱”的难断家务；而且，更有甚者，拿了桌子上面，又开始拿桌子下面的。

这就是家族化的问题。

公司能有明天吗？

问自己这个问题时，心中一种说不清的感觉。

从内心期望来说，我们当然希望公司越来越好，越来越发达，越来越兴旺，越来越强大，越来越nb。

然而，这只是我们的一厢情愿。

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。

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。

应该说，我们也有自身的很多优势：

领导团队的事业心；基层员工的责任心；行业本身的发展前景以及目前市场经济的发展空间等，这些都构成了我们能够追赶美好明天的因素，只要我们把这些优势发挥到极致，把我们的劣势变为优势，我们的明天一定会更美好。

xx总，所有这些，也许很不中听，也许很逆耳，也许很打击人，但有三点是非常肯定的：

1、我不是刻意去中伤什么，也不是刻意去评论什么（我是最不屑那么做的人，来公司这么长时间了，我是第一次也许是最后一次），我只是想让xx总知道和明白，我们需要改善和加强的地方太多了，不然，我们谈何公司的明天啊？

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、我对公司的关注胜过一切，我非常相信xx总您能把这个企业带向成功走

向未来，所以，终于，一鼓作气说了这么多。但是，如果你不能明辨是非、分清黑白，依然是自以为是、言而无信，那么你想把企业搞起来，几乎是很难的。

说了这么多，目的只有两个：第一，告诉您我准备辞职和为什么辞职？第二，告诉您企业要做强做大，上述所说的是不可忽略的。是否有用，全在于您怎么看了。

当然，您我都不用担心也不必担心，地球离了谁都照转。

同时，附上我的个人辞职报告，请予以批准。

**第二篇：营销总监辞职报告**

营销总监辞职报告

担任某一工作岗位时间长了，我们可能会觉得自己并不适合现有工作岗位，这时候辞职报告就很重要。可是怎样写出合乎规范的辞职报告呢？下面是小编为大家收集的营销总监辞职报告，仅供参考，欢迎大家阅读。

营销总监辞职报告1

尊敬的公司领导：

您好！

经过深思熟虑，我决定辞去我目前在公司所担任的职位。此时我选择离开，并不是一时间的心血来潮，而是我经过长时间的考虑之后才做出的决定。我也相信您一定会在看完我的辞职报告之后批准我的申请。现实中有很多的无奈，每一人都会遇到这样情况。“家家有本难念的经”，事实就是这样，我在工作生活中都遇到了很大的问题，我需要换一个环境，换一种心情继续工作下去。

人还未走，却已泪流满心。仅仅是为了这曾经工作过半年多的地方？仅仅是为了未曾燃烧的青春？昨天做出这个决定后和几个朋友去痛痛快快地喝了几杯，大声嚷嚷着劝酒的、默默地一杯杯喝光的，酒是青春的象征，而那些最撕心裂肺的话，是刚刚喝醉的时候从心底里流出来的……感谢果敢的于总、感谢豁达而宽厚的齐总、感谢厚道的谷扬、感谢博才的孟爽姐、感谢较真的王海军先生、感谢直爽的李总、感谢忘我工作的徐霞、感谢真诚的张丹小姐、感谢睿智的王霜小姐、感谢幽默的刘巍、感谢天真的周桂华小姐、感谢任劳任怨的王力江大哥、感谢善言其志的张承兵、感谢稳重的周涛大哥、感谢认真负责的周建小姐、感谢率真的于扬小姐、感谢伶俐的赵丹丹小姐、感谢博学的冀乐、……感谢！感谢各位的栽培、关心、鼓励、支持、帮助和照顾！

我非常重视在汉枫公司半年多的工作经历，也很荣幸自己曾是过公司的一员，我深信我这段经历，将对我的人生规划以及今后的职业发展产生巨大的影响。请允许我借此机会对于总给我提供了这样的工作机会表示衷心感谢……有一些话是我走之前不得不说的，虽然它可能并不那么“动听”。在公司工作的这段时间里，我注意到公司的员工不停地调动，刚刚熟悉了办公环境经常又要被无条件地派往陌生的城市；在公司，大家只忙着琢磨如何主送和抄送邮件，主送给谁，抄送给谁一直困扰着我（直到现在这封信该如何发送，依然很让我头疼）；没有任何衡量业绩的标准，邮件和“报告”成了体现个人价值的手段。我刚到公司的时候，您给我的薪金承诺没有兑现，您也没有给我任何解释，我很遗憾。庸人在公司大行其道，不公平和双重标准让我渐渐失去了对公司制度的信任。公司的通知越来越多，真正形成书面制度的却没有一个；口头的制度和规定从来都是随意更改，没有人为员工着想；产品、物料种类越来越多，但真正了解的人却越来越少；新进人员越来越多，员工的工作主动性越来越小；无休止的加班却换来不负责任的批评…这些都是我不能够理解的。

说我站得低也好，说我高度不够也罢，但是我仍然要坚持我的观点，经商最重要的一点是“信”，这是我们中华民族的传统美德，无论在什么时候都不能够鄙弃，任何做大事的人无不遵循“先做人后做事”的道理，因为只有这样，事业才能够一步一步脚踏实地的发展，才能够建立起百年基业！借用电影里的一句话“21世纪人才最贵”，公司的文化理念当以人为本，因为毕竟为公司创造财富的是每一个辛勤付出的员工，而不是一个个的“报告”！节省成本应当是把好钢用在刃上，装潢漂亮的办公楼并不代表着成本的\'节约和资源的利用，而是浪费！

现在的情况是我已经决定离开公司了，希望领导不要挽留，我在公司中并不是举足轻重的人物，也没有很强的工作能力，所以我坚信公司领导会放过我，我在以后的工作中，一定会更好的工作下去，牢记我在公司工作的情景，我相信我会做到的，继续不断的努力下去，相信每一人都会有一个美好的未来。以往我一直在不断的努力，今后我也将会继续不断的努力下去！

此致

敬礼！

申请人：xx

20xx年x月x日

营销总监辞职报告2

尊敬的x经理：

从xx年初至今，进入公司工作两年的时间里，得到了公司各位同事的多方帮助，我非常感谢公司各位同事。

在过去的两年里，我在公司里工作的很开心，感觉公司的气氛就和一个大家庭一样，大家相处的融洽和睦，同时在公司里也学会了如何与同事相处，如何与客户建立良好关系等方面的东西。并在公司的过去两年里，利用公司给予良好学习时间，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。我对于公司两年多的照顾表示真心的感谢！

在经过xx年下半年的时间里，公司给予了很好的机会，让自己学习做市场方面的运做，但由于自己缺乏市场等方面的经验，自己没有能很好的为公司做好新的市场开发，自己身感有愧公司的两年的培养。由于我个人感觉，我在过去的一段时间里的表现不能让自己感觉满意，感觉有些愧对公司这两年的照顾，自己也感觉自己在过去两年没有给公司做过点贡献，也由于自己感觉自己的能力还差的很多，在公司的各方面需求上自己能力不够。所以，经过自己慎重考虑，为了自己和公司考虑，自己现向公司提出辞职，望公司给予批准。

此致

敬礼！

申请人：xx

20xx年x月x日

营销总监辞职报告3

来公司营销部从事营销总监工作转眼间已经三个月有余，诚然在公司有悲伤也有快乐。我一直很珍惜在公司的日子，虽然此时此刻我决定辞职。

回首三个多月以来，真是一言难尽。既有成绩，也有不足，但，还有很多的无奈和心酸。也许下面很多话都比较尖锐，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，毕竟到公司的时间还不长。但我的目的只有一个，那就是：希望能对公司的发展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。

那公司招我来的目的是什么呢？从进入公司的第一天开始，我就一直在问自己这个问题。这个问题，也许当初公司和我都没有认真去地考虑。但这个却是公司为什么请我来的根本点，也是我为什么到公司来的根本点。正因为没有考虑清楚，所以到今天，就出现一些原本就没有必要出现的问题。终于直到现在，公司和我，虽然没有经过坦诚地沟通，但大家彼此却也终于知道：公司原本并不需要一个营销总监；公司也许更需要一个又一个的区域经理，一个又一个能够把烂市场起死回生的区域经理。营销总监是做什么的呢？ 虽然，这个问题很简单，但我们彼此并没有去认真深入地沟通和探讨。

这一点，我能理解公司的良苦用心，但这种做法好不好呢？坦白地说，我感觉很不好，这不仅对我是一种伤害，对公司更是一种伤害。我敢肯定，我现在蹲点来作市场远远比公司直接招我来做市场困难得多！

来自非市场的因素太多太多！刚来的时候，公司告诉我：咱们公司的管理很混乱，我们需要把管理规范起来，加强制度化建设。于是我就开始抓营销体系的制度化建设。但制度化建设有两个前提：一是需要时间；二是需要顶住业绩压力。然而，这两点我们都没有做到，就急急地否定了新的制度。

第一，任何一项新制度的出台，肯定会破坏现有利益既得者的平衡，所以会遭到他们的反对，这肯定是需要时间和磨合期的。美的，推行事业部制，花了三年时间，三年销量没有提升，反而下滑。但现在，美的做得怎么样呢？主动求变，活下来，而科龙一直没变，却几近死了。

第二，我们的制度监督者，尤其是财务系统，却对新制度抱着一种非常呵求的态度和原则，好像，新制度一出台，他们什么就都万事大吉了，只要按制度进行监控，就可以了。从来不从财务的角度进行一些分析工作，只是按部就班地控制；从来不从财务设计的角度进行一些反思工作，只是抓事后追究和处罚；如果是这样，那财务工作就太好做了。最后还是希望公司越办越好，虽然以后不能再为公司做贡献了，但是还是希望公司好。

营销总监辞职报告4

来公司营销部从事营销总监工作转眼间已经三个月有余，诚然在公司有悲伤也有快乐。我一直很珍惜在公司的日子，虽然此时此刻我决定辞职。

回首三个多月以来，真是一言难尽。既有成绩，也有不足，但，还有很多的无奈和心酸。

也许下面很多话都比较尖锐，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，毕竟到公司的时间还不长。但我的目的只有一个，那就是：希望能对公司的发展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。

那公司招我来的目的是什么呢？从进入公司的第一天开始，我就一直在问自己这个问题。这个问题，也许当初公司和我都没有认真去地考虑。但这个却是公司为什么请我来的根本点，也是我为什么到公司来的根本点。正因为没有考虑清楚，所以到今天，就出现一些原本就没有必要出现的问题。

终于直到现在，公司和我，虽然没有经过坦诚地沟通，但大家彼此却也终于知道：公司原本并不需要一个营销总监；公司也许更需要一个又一个的区域经理，一个又一个能够把烂市场起死回生的区域经理。

营销总监是做什么的呢？

虽然，这个问题很简单，但我们彼此并没有去认真深入地沟通和探讨。

这一点，我能理解公司的良苦用心，但这种做法好不好呢？坦白地说，我感觉很不好，这不仅对我是一种伤害，对公司更是一种伤害。我敢肯定，我现在蹲点来\*作\*\*市场远远比公司直接招我来做\*\*市场困难得多！

来自非市场的因素太多太多！

刚来的时候，公司告诉我：咱们公司的管理很混乱，我们需要把管理规范起来，加强制度化建设。于是我就开始抓营销体系的制度化建设。但制度化建设有两个前提：一是需要时间；二是需要顶住业绩压力。然而，这两点我们都没有做到，就急急地否定了新的制度。

第一，任何一项新制度的出台，肯定会破坏现有利益既得者的平衡，所以会遭到他们的反对，这肯定是需要时间和磨合期的。

美的，推行事业部制，花了三年时间，三年销量没有提升，反而下滑。但现在，美的做得怎么样呢？主动求变，活下来，而科龙一直没变，却几近死了。

第二，我们的制度监督者，尤其是财务系统，却对新制度抱着一种非常呵求的态度和原则，好像，新制度一出台，他们什么就都万事大吉了，只要按制度进行监控，就可以了。从来不从财务的角度进行一些分析工作，只是按部就班地控制；从来不从财务设计的角度进行一些反思工作，只是抓事后追究和处罚；如果是这样，那财务工作就太好做了。

最后还是希望公司越办越好，虽然以后不能再为公司做贡献了，但是还是希望公司好。

营销总监辞职报告5

xx地产领导：

您好！面对房地产冰期的阴霾，为了节约成本与人力支出，并消除职场疲钝所产生的“7年之痒”，在第一个法定端午节刚刚结束之时，我不得不遗憾而凄婉地正式向xx地产提出辞呈。在过去的6年中，xx地产给予了我很多很多，尤其是把我从一个房地产门外汉培养成了业内的专业人士。

为此，我将永远对xx地产充满感激之情，这种情愫亦将永远伴随我未来的人生旅程。20xx年xx月xx日，是我永生难忘的日子，因为这一天是我到xx地产报到的日子，它将永远定格在我的记忆深处。20xx年xx月xx日，也将是我不会忘记的日子，因为这一天我正式向xx地产提出辞呈，它同样会铭刻在我的脑海之中。除了父母与自己的生日以外，我还将永远记住前述两个日子。因为这几个日子，要么赋予我生命，要么改变我人生，要么使我懂得为人的基本准则—孝道。尽管如此，天下没有不散的宴席，世上没有不谢的花朵，为了自己自以为是的未来，我也必须向xx地产提出辞呈，并按公司的规定办理离职手续。

在xx地产的xx年，是我努力的xx年、学习的xx年、进步的xx年、感动的xx年，也是刻骨铭心的xx年。多少风雨历程，多少日日夜夜，多少同仁们夜以继日、日以追夜的共同作战场面，多少始于惊心动魄终于喜笑颜开的事件，多少……令人数不胜数的感人场景，一出出、一幕幕，似乎随时都在我的眼前闪现，让人荡气回肠，令人浮想联翩。人生没有多少xx年，也没有多少能有深刻记忆的xx年，但在xx地产的xx年，也许将成为我生命中最为闪光和值得回味的xx年。

xx地产的未来还很漫长，我的人生也还很漫长。无论将来如何，我将继续关注xx地产，并在竭尽所能的情况下帮助xx地产。在为自己祈祷的同时，更为xx地产祝福，祝自己未来幸运，也祝xx地产一路走好！我相信自己的人生会很精彩，我也深信xx地产的未来会更加精彩！

以上辞呈，恳请批准。谢谢！

此致！

敬礼！

营销总监辞职报告6

房地产营销总监的辞职报告

尊敬的公司领导：您们好！

在经过我的考虑和公司的实际情况之后，我决定向公司提出辞职申请。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，由于我身体状态不佳，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。

面对房地产冰期的阴霾，为了节约成本与人力支出，并消除职场疲钝所产生的“7年之痒”，在同时，更为天工地产祝福，祝自己未来幸运，也祝天工地产一路走好！我相信自己的人生会很精彩，我也深信天工地产的未来会更加精彩！

很抱歉，不能继续和大家一起努力了。很遗憾，不能有大家的陪伴了。不管以后走到哪，我都不会忘记自己曾经在这里工作，学习，生活，这里有我的伙伴。经过一段时间的思考，最终做出辞职的决定。我只是希望有个明确的方向，并朝着这个方向努力。以上辞呈，恳请批准。谢谢！

此致

敬礼

辞职人：xxx

20xx年x月x日

营销总监辞职报告7

尊敬的公司领导：您们好！

在经过我的考虑和公司的实际情况之后，我决定向公司提出辞职申请。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，由于我身体状态不佳，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。

面对房地产冰期的阴霾，为了节约成本与人力支出，并消除职场疲钝所产生的“7年之痒”，在日以追夜的共同作战场面，多少始于惊心动魄终于喜笑颜开的事件，多少??令人数不胜数的感人场景，一出出、一幕幕，似乎随时都在我的眼前闪现，让人荡气回肠，令人浮想联翩。人生没有多少6年，也没有多少能有深刻记忆的6年，但在天工地产的6年，也许将成为我生命中最为闪光和值得回味的6年。天工地产的未来还很漫长，我的人生也还很漫长。无论将来如何，我将继续关注天工地产，并在竭尽所能的情况下帮助天工地产。在为自己祈祷的同时，更为天工地产祝福，祝自己未来幸运，也祝天工地产一路走好！我相信自己的人生会很精彩，我也深信天工地产的未来会更加精彩！

很抱歉，不能继续和大家一起努力了。很遗憾，不能有大家的陪伴了。不管以后走到哪，我都不会忘记自己曾经在这里工作，学习，生活，这里有我的伙伴。经过一段时间的思考，最终做出辞职的决定。我只是希望有个明确的方向，并朝着这个方向努力。以上辞呈，恳请批准。谢谢！

此致

敬礼

辞职人：xxxxx

20xx年x月x日

营销总监辞职报告8

尊敬的地产领导：

您好！

面对房地产冰期的阴霾，为了节约成本与人力支出，并消除职场疲钝所产生的“7年之痒”，在第一个法定端午节刚刚结束之时，我不得不遗憾而凄婉地正式向xx地产提出辞呈。在过去的6年中，xx地产给予了我很多很多，尤其是把我从一个房地产门外汉培养成了业内的专业人士。为此，我将永远对xx地产充满感激之情，这种情愫亦将永远伴随我未来的人生旅程。xx年4月17日，是我永生难忘的日子，因为这一天是我到xx地产报到的日子，它将永远定格在我的记忆深处。

XX年6月10日，也将是我不会忘记的日子，因为这一天我正式向xx地产提出辞呈，它同样会铭刻在我的脑海之中。除了父母与自己的生日以外，我还将永远记住前述两个日子。因为这几个日子，要么赋予我生命，要么改变我人生，要么使我懂得为人的基本准则-孝道。尽管如此，天下没有不散的宴席，世上没有不谢的花朵，为了自己自以为是的未来，我也必须向xx地产提出辞呈，并按公司的规定办理离职手续。

在xx地产的5年，是我努力的5年、学习的5年、进步的5年、感动的5年，也是刻骨铭心的5年。多少风雨历程，多少日日夜夜，多少同仁们夜以继日、日以追夜的共同作战场面，多少始于惊心动魄终于喜笑颜开的事件，多少……令人数不胜数的感人场景，一出出、一幕幕，似乎随时都在我的眼前闪现，让人荡气回肠，令人浮想联翩。

人生没有多少5年，也没有多少能有深刻记忆的5年，但在xx地产的5年，也许将成为我生命中最为闪光和值得回味的5年。xx地产的未来还很漫长，我的人生也还很漫长。无论将来如何，我将继续关注xx地产，并在竭尽所能的情况下帮助xx地产。在为自己祈祷的同时，更为xx地产祝福，祝自己未来幸运，也祝xx地产一路走好!我相信自己的人生会很精彩，我也深信xx地产的未来会更加精彩！

此致

敬礼！

营销总监辞职报告9

某某地产领导：

您好！在xx地产的5年，是我努力的5年、学习的5年、进步的5年、感动的5年，也是刻骨铭心的5年。多少风雨历程，多少日日夜夜，多少同仁们夜以继日、日以追夜的共同作战场面，多少始于惊心动魄终于喜笑颜开的事件，多少……令人数不胜数的感人场景，一出出、一幕幕，似乎随时都在我的眼前闪现，让人荡气回肠，令人浮想联翩。人生没有多少5年，也没有多少能有深刻记忆的5年，但在xx地产的5年，也许将成为我生命中最为闪光和值得回味的5年。xx地产的未来还很漫长，我的人生也还很漫长。无论将来如何，我将继续关注xx地产，并在竭尽所能的情况下帮助xx地产。在为自己祈祷的同时，更为xx地产祝福，祝自己未来幸运，也祝xx地产一路走好！我相信自己的人生会很精彩，我也深信xx地产的未来会更加精彩！

以上辞呈，恳请批准。谢谢！

此致

敬礼

辞职人：xxx

xxxx年x月x日

营销总监辞职报告10

某某地产领导：

您好！

面对房地产冰期的阴霾，为了节约成本与人力支出，并消除职场疲钝所产生的“7年之痒”，在第一个法定端午节刚刚结束之时，我不得不遗憾而凄婉地正式向Xx地产提出辞呈。在过去的6年中，Xx地产给予了我很多很多，尤其是把我从一个房地产门外汉培养成了业内的专业人士。为此，我将永远对Xx地产充满感激之情，这种情愫亦将永远伴随我未来的人生旅程。20xx年4月17日，是我永生难忘的日子，因为这一天是我到Xx地产报到的日子，它将永远定格在我的记忆深处。20xx年6月10日，也将是我不会忘记的日子，因为这一天我正式向Xx地产提出辞呈，它同样会铭刻在我的脑海之中。除了父母与自己的生日以外，我还将永远记住前述两个日子。因为这几个日子，要么赋予我生命，要么改变我人生，要么使我懂得为人的基本准则-孝道。尽管如此，天下没有不散的宴席，世上没有不谢的花朵，为了自己自以为是的未来，我也必须向Xx地产提出辞呈，并按公司的规定办理离职手续。

在Xx地产的5年，是我努力的5年、学习的5年、进步的5年、感动的5年，也是刻骨铭心的5年。多少风雨历程，多少日日夜夜，多少同仁们夜以继日、日以追夜的共同作战场面，多少始于惊心动魄终于喜笑颜开的事件，多少……令人数不胜数的感人场景，一出出、一幕幕，似乎随时都在我的眼前闪现，让人荡气回肠，令人浮想联翩。人生没有多少5年，也没有多少能有此\_文\_来\_源\_于\_贵.州.学.习.网 httP:// ] 深刻记忆的5年，但在Xx地产的5年，也许将成为我生命中最为闪光和值得回味的5年。Xx地产的未来还很漫长，我的人生也还很漫长。无论将来如何，我将继续关注Xx地产，并在竭尽所能的情况下帮助Xx地产。在为自己祈祷的同时，更为Xx地产祝福，祝自己未来幸运，也祝Xx地产一路走好！我相信自己的人生会很精彩，我也深信Xx地产的未来会更加精彩！

以上辞呈，恳请批准。谢谢！

此致

敬礼

**第三篇：营销总监的辞职报告**

转眼间，我来公司已三个多月了。

回首三个多月以来，真是一言难尽。既有成绩，也有不足，但，还有很多的无奈和心酸。

也许下面很多话都比较尖锐，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，毕竟到公司的时间还不长。但我的目的只有一个，那就是：希望能对公司的发展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。

这就够了。

革命是为了什么？

革命的目的是什么？

从历史和实践来看，革命无怪乎两个目的，一是推翻；二是改良。

那公司招我来的目的是什么呢？从进入公司的第一天开始，我就一直在问自己这个问题。这个问题，也许当初公司和我都没有认真去地考虑。但这个却是公司为什么请我来的根本点，也是我为什么到公司来的根本点。正因为没有考虑清楚，所以到今天，就出现一些原本就没有必要出现的问题。

终于直到现在，公司和我，虽然没有经过坦诚地沟通，但大家彼此却也终于知道：公司原本并不需要一个营销总监；公司也许更需要一个又一个的区域经理，一个又一个能够把烂市场起死回生的区域经理。

洪秀全，因为不知道革命的目的是什么，所以太平天国失败了；

孙中山也因为不知道革命的目的是什么，所以孙中山也失败了；

而只有毛泽东，清楚地知道，革命的目的就是：打土豪分田地，推翻旧社会，建立新社会，所以带领一帮兄弟，经过若干年艰苦卓绝的战争，终于实现了革命的目的。

而我们呢？

营销总监是做什么的呢？

虽然，这个问题很简单，但我们彼此并没有去认真深入地沟通和探讨。

就我个人来看，营销总监无非做三种事。

一是建立、规范和强化营销管理体系，职能侧重在于规范销售管理和品牌建设，但它往往是以牺牲短期业绩着眼于持续健康发展为前提。如果企业还没有超越生存基础目的的话，那聘请营销总监还并没有必要。这种营销总监才真的叫营销总监。

二是巩固和提升销售业绩，职能侧重在于市场开发和完成销售业绩，但它是往往以牺牲和透支市场为代价，搞掠夺式开发，与老板下达的业绩压力竞赛，尤其是在中国目前的这种企业环境里。这种营销总监应该叫销售总监才对，因为他背上背着两个指标：销量与回款。如果说我们公司还需要营销总监的，也只是需要这种营销总监。

三是建设品牌和公关策划，职能侧重于品牌拉动和公关开路，但它往往是来得快去得也快，“各领风骚三五年，你方唱罢我登台”。这种营销总监应该是市场总监才对，依\*强势的品牌拉动和公关新闻策划，把市场在短期内轰起来，市场起来之后，能否守得住，就看企业的造化了，销售系统能否支撑得住是关键。

所以，对比我们公司的现状来看，我们并不需要营销总监，也许更需要一些区域销售经理。絮我直言。这正好也和当初公司邀请我加盟的意向是一致的。但在当初，让我来做区域经理，也许我是不会来的，因为我本身就在做着区域经理，而且做得很好。于是公司就以做营销总监来打动我（这只是我的猜测，是否真的是这样，我并不知道，也不想知道），因为我需要一个更大的平台来实现自己的职业理想。于是我就来了。但来了之后，公司在试用期间把我放在某一个区域蹲点使用，当然，顺理成章，我也就成了一个区域经理。

这一点，我能理解公司的良苦用心，但这种做法好不好呢？坦白地说，我感觉很不好，这不仅对我是一种伤害，对公司更是一种伤害。我敢肯定，我现在蹲点来\*作\*\*市场远远比公司直接招我来做\*\*市场困难得多！

来自非市场的因素太

多太多！

所以，不知道革命的目的来搞革命，只会把革命者和革命本身都弄得都很受伤，很被动。

说起这些，我不想去纠正我们的过去，过去的已经过去，重要的是面对将来。过去已经是这样的，我不想将来还是这样，公司和我都受不起这种时间的浪费。所以，我只想说明一点，以后，公司想让我做什么，就最好明确地告诉我，我觉得能干，我就干；不能干，就不干。

不要连革命的目的都没有搞清楚，就让我去干革命。

我们是盯着目标还是过程？

因为我们革命的目的不清楚，所以，我们革命的目标也就变化莫定。

刚来的时候，公司告诉我：咱们公司的管理很混乱，我们需要把管理规范起来，加强制度化建设。于是我就开始抓营销体系的制度化建设。但制度化建设有两个前提：一是需要时间；二是需要顶住业绩压力。然而，这两点我们都没有做到，就急急地否定了新的制度。

第一，任何一项新制度的出台，肯定会破坏现有利益既得者的平衡，所以会遭到他们的反对，这肯定是需要时间和磨合期的。

美的，推行事业部制，花了三年时间，三年销量没有提升，反而下滑。但现在，美的做得怎么样呢？主动求变，活下来，而科龙一

直没变，却几近死了。

第二，我们的制度监督者，尤其是财务系统，却对新制度抱着一种非常呵求的态度和原则，好像，新制度一出台，他们什么就都万事大吉了，只要按制度进行监控，就可以了。从来不从财务的角度进行一些分析工作，只是按部就班地控制；从来不从财务设计的角度进行一些反思工作，只是抓事后追究和处罚；如果是这样，那财务工作就太好做了。

第三，实行新制度后，一看，哎，销售与以前相比，没有提升，反而下降，所以新制度也不过如此嘛！那我们有没有分析一下，是什么原因导致这样的结果呢？是新制度的原因嘛？还是有其它因素？我们有没有深入地分析一下是市场因素和非市场因素？没有啊！

第四，实行新制度后，制度中的每个人都得调整，牺牲短期业绩不可避免的，我们所能做的，就是把这种时间尽可能地缩短，而不是一点时间都不给。\*\*分公司推行新制度，是一个月时间都没给够。

第五，在新制度的试行过程中，作为制度的设计者，必须时刻跟进，随时调整，而公司并没有给我这个时间（我得去别的区域走访市场，远程跟进只能是不解近渴），却让制度的监督者来跟踪，可想而知，不能跟着情况的变化而调整的新制度却还得遭遇制度监督者的呵求（不懂销售的监督，纯从财务角度考虑），会是一个什么结果。

在上述五种因素的制约下，新营销体系流产是自然而然的，也是情理之中的。就是再好的制度，也是同理。

大家都在盯着过程，就忘了我们的目标。

**第四篇：一位营销总监的辞职报告**

【引言】

某企业，曾花了半年时间，到另一家著名企业去挖来了一位营销总监。在不到三个月的时间里，这位年仅26岁的营销总监就把工作搞得有声有色颇有成绩。然而，就在大家都普遍看好这位年轻的营销总监时，他却毅然决然地辞职而去。这是为什么呢？

【正文】

\*总：转眼间，我来公司已三个多月了。

回首三个多月以来，真是一言难尽。既有成绩，也有不足，但，还有很多的无奈和心酸。

也许下面很多话都比较尖锐，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，毕竟到公司的时间还不长。但我的目的只有一个，那就是：希望能对公司的发展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。

这就够了。

革命是为了什么？

革命的目的是什么？

从历史和实践来看，革命无怪乎两个目的，一是推翻；二是改良。

那公司招我来的目的是什么呢？从进入公司的第一天开始，我就一直在问自己这个问题。而我们呢？

营销总监是做什么的呢？

虽然，这个问题很简单，但我们彼此并没有去认真深入地沟通和探讨。

就我个人来看，营销总监无非做三种事。

一是建立、规范和强化营销管理体系，职能侧重在于规范销售管理和品牌建设，但它往往是以牺牲短期业绩着眼于持续健康发展为前提。如果企业还没有超越生存基础目的的话，那聘请营销总监还并没有必要。这种营销总监才真的叫营销总监。

二是巩固和提升销售业绩，职能侧重在于市场开发和完成销售业绩，但它是往往以牺牲和透支市场为代价，搞掠夺式开发，与老板下达的业绩压力竞赛，尤其是在中国目前的这种企业环境里。这种营销总监应该叫销售总监才对，因为他背上背着两个指标：销量与回款。如果说我们公司还需要营销总监的，也只是需要这种营销总监。

三是建设品牌和公关策划，职能侧重于品牌拉动和公关开路，但它往往是来得快去得也快，“各领风骚三五年，你方唱罢我登台”。这种营销总监应该是市场总监才对，依\*强势的品牌拉动和公关新闻策划，把市场在短期内轰起来，市场起来之后，能否守得住，就看企业的造化了，销售系统能否支撑得住是关键。

刚来的时候，公司告诉我：咱们公司的管理很混乱，我们需要把管理规范起来，加强制度化建设。于是我就开始抓营销体系的制度化建设。但制度化建设有两个前提：一是需要时间；二是需要顶住业绩压力。然而，这两点我们都没有做到，就急急地否定了新的制度。

第一，任何一项新制度的出台，肯定会破坏现有利益既得者的平衡，所以会遭到他们的反对，这肯定是需要时间和磨合期的。

美的，推行事业部制，花了三年时间，三年销量没有提升，反而下滑。但现在，美的做得怎么样呢？主动求变，活下来，而科龙一直没变，却几近死了。

第二，我们的制度监督者，尤其是财务系统，却对新制度抱着一种非常呵求的态度和原则，好像，新制度一出台，他们什么就都万事大吉了，只要按制度进行监控，就可以了。从来不从财务的角度进行一些分析工作，只是按部就班地控制；从来不从财务设计的角度进行一些反思工作，只是抓事后追究和处罚；如果是这样，那财务工作就太好做了。

第三，实行新制度后，一看，哎，销售与以前相比，没有提升，反而下降，所以新制度也不过如此嘛！那我们有没有分析一下，是什么原因导致这样的结果呢？是新制度的原因嘛？还是有其它因素？我们有没有深入地分析一下是市场因素和非市场因素？没有啊！

第四，实行新制度后，制度中的每个人都得调整，牺牲短期业绩不可避免的，我们所能做的，就是把这种时间尽可能地缩短，而不是一点时间都不给。\*\*分公司推行新制度，是一个月时间都没给够。

第五，在新制度的试行过程中，作为制度的设计者，必须时刻跟进，随时调整，而公司并没有给我这个时间（我得去别的区域走访市场，远程跟进只能是不解近渴），却让制度的监督者来跟踪，可想而知，不能跟着情况的变化而调整的新制度却还得遭遇制度监督者的呵求（不懂销售的监督，纯从财务角度考虑），会是一个什么结果。

在上述五种因素的制约下，新营销体系流产是自然而然的，也是情理之中的。就是再好的制度，也是同理。

大家都在盯着过程，就忘了我们的目标。

就像一个故事讲的一样：有一个父子俩，在雪地上比赛走路，看谁走得直又快。父亲看着终点，一步一个脚印，做得既直又快，儿子看着自己走的每一步，走一步回头看一步，结果是又慢又弯曲。

其实，\*总，您的心情我完全以理解，您也并没有错。

也许错就错在我们实行新制度的基础还不成熟，因为对于我们目前来说，太需要的是业绩，而不是管理。

但我们的这种做法，让我害怕，我再不敢去推出了一些新的东西啦！因为我这样做的结果，好比是我拿出更多的绳子让人往我脖子上套一样！

而我们千变万化的目标调整，却也是让我无所适从。

一会儿，是完善新制度，马上就能适用全国；一会儿是走访区域市场，马上让它起死回生或者在销量显著上升；一会儿，又让蹲点\*\*区域上海，兼顾\*\*大区；一会儿，又让我就只做\*\*市场？下一步，又不知道是什么？

我成什么啦，我？

短短三个月，就让我来做这么多事情，能有一个结果吗？就是三个月，能做好一件事情，都是不容易的。

于是乎，在这种变化的目标中，自然而然的，从关注我的目标（目标太多变化太快根本无法关注）就变成盯着我的过程啦！

没有目标的过程，又会是什么样的呢？我急啊？我有力都使不上？

而这本身，就是一种本末倒置。于是乎，很自然，我每一件事，都无法抓出一个合理的很好的结果来。

体系的力量在哪里？

为什么前几年风光的国内家电企业，尤其是彩电行业，为什么到现在却整体亏损？

为什么前几年风光的国内保健品企业如此nb，为什么现在却生意惨淡？

为什么前几年默默无闻的外资家电企业，现在却逐渐摆脱困境从幕后走向前台？

……

不是别的，就是体系营销作战的作用。

这些从打一个电话就可知道：

\*总，你可以以一个普通人的身份，随便拔打我们某一个职能部门或驻地分支机构的电话，随便了解一些情况，保证有很多人会说，“这个我不知道”“这个不是我管的”“那个你找\*\*吧”“那个\*\*现在不在”……

前段时间，中国质量万里行的一个朋友给我来电话说，前段时间，中国质量万里行在搞各个行业的明查暗访活动，其中抽到了我们公司。当时，抽查了总部的800免费电话和北京的服务电话，是以询问公司总部的地址为查询内容，但得到的答复很不令人如意。北京接电话的就很不客气地回答不知道，总部800电话也是很长时间才有人接，接了电话后也是说不知道。当初，我还不相信，于是我自己亲自试了一次，很让人生气。于是，一方面，我赶紧通知了总部和北京加强这一块；另一方面，赶紧与我那个朋友沟通，叫他们想办法一定不要公布了，免得影响不好。经过一番周折，花了不少关系和资源，最后终于搞定了。

这些，我没有说，又有谁知道呢？（其实，我是个很能说的人，只不过，现在我更加严格要求自己做了之后再说，甚至做了都不说！）

我想：

如果我们每个人都能把工作当成自己的家庭一样经营，尽心尽力，还有什么搞不好的呢？

如果我们每个人都能像天堂里的人一样，相互帮助，我们还有什么搞不定的呢？

如果我们每个体系的人都能这样的开展工作，那还有什么难题解决不了的呢？

\*总，还是回归到当初您对营销系统的要求：业绩增长50%，利润提升50%。

但这需要哪些前提、充分和必要条件呢？

如果我们的市场部门、生产部门、财务部门和行政部门等支持配套职能部门的职能服务意识和服务水平及能力都能同比增长50%，我们可以设想，完成上述目标还有问题吗？我敢保证，完成上述绩绝对没有问题；

相反，如果我们的市场部门、生产部门、财务部门和行政部门等支持配套职能部门的职能服务意识和服务水平及能力都能同比增长不大或者下滑，就算我们销售系统的人员累死一批又一批，又能怎么样呢？那也很难保证能够完成上述业绩啊。

也许是销售部门的业绩很好用数字和指标来说明，于是大家都习惯于用这数字来往销售部门身上套。这是对的。我想每一个做销售的，应该也能接受。但是，我们其它部门呢？

先说我们财务部门：

不是说分支机构的报告二十四小时内必须回复吗？但我在\*\*区域蹲点的这段时间里，几乎很少看到过报告是在二十四小时回复的？绝大部分是必须催了几次之后才能看得到啊！我的报销单是在两个月后催了多少次之后才冲掉的啊！

请问全国这几个分支机构，有哪个分支机构没有碰到过财务部门开错增值税票之事？而且是经常开错？

几乎所有分支机构的库存的财务数据都有问题，那是不是我们的财务制度设计有问题呢？光来事后追究处罚能顶个屁用？

我们的财务还只停留在基本的记帐的水平上，从目前来看，可能连记帐都会出问题，更别谈辅助决策？我们每一个新品的推出、每一个特价机的推出、每一个老款的打折，是否都经过了财务的科学计算？是否都有明确的数据分析，告诉公司决策层，这个新品可以推出还是不要推出？这个特价机可以搞还是不可以搞？这个老款可以打折还是不可以打折？都没有啊！

薪酬标准的制定，财务部门能拿出分析数据吗？没有啊！

……

再说生产部门：

我们产品的生产成本为什么居高不下？为什么人家的生产成本却只有不到我们的一半（还开税票），而我们却做不了？

我们产品的质量为什么老是出一些低级的错误？比如：放错了开孔板？或者开孔板的尺寸不对？安错了灯泡？接上电源灯不亮等等？

我们的型号很多，却为什么总是青黄不接呢？老的没有了，新的还没有出来？

我们的型号不少，但我们产品的生命周期却很短？匆忙上市又匆忙退市？

再说……

不说了。

原本我们的力量就很薄弱，原本我们的资源就很分散，我们需要把薄弱的力量分散的资源集中结合起来使用，我们才可以干点事情！否则，我们只可能是做历史的匆匆过客，被市场无情地抛弃。

体系的力量是惊人的是巨大的，孤军作战只会是让“英雄出师未捷身先死”；各自作战只会是互相拆台只会加速企业的灭亡！

华为有两句话说得很好：

“我们提倡学雷峰，但绝不能让雷峰吃亏！”

“我们提倡学焦裕禄，但绝不能让焦裕禄早逝！”

但我们呢？

企业文化的阻力可以杀死人

曾经有人这么说，文化的激励作用是巨大的，是从内到外的，它会渗透组织成员的每一根毛细血管；与此同时，文化的力量杀人是无形的却也是最厉害的，它可以像温水煮青蛙一样。

刚来公司时，记得有人提醒我“石总，您来之后，可要小心啊，公司里面可到处都是地雷啊，稍不小心，中了地雷还不知道怎么回事呢？”

记得我当时说过一句话，“只要我是为公司着想，对工作负责，不徇私，我想，公司领导会理解和支持的。所以，我说，就是前面有万丈深渊，有地雷阵，我也一样地勇往无前”。

然而，时至今日，我发现，我想错了。

却正如某人所说。

而我呢，却好象“出师未捷身先死”“伤痕累累”。

也许，这就是企业文化的力量杀人于无形中。

我想，如果我的引进能换来公司的企业文化的提升，这未尝也不是件好事。这关键就是\*总您的英明决策啊。

我想，有了\*总您的英明决策，有了大家对未来方向的坚定认识，我们上一个台阶是可能的，也是必然的。

正如联想的柳传志所说，做企业，就像撒土一样，撒一层土，把它夯实，再撒一层土，再把它夯实，层层撒土，层层夯实，企业就是这样的炼成的！

我们公司，又何尝不是如此，我们只有不断地引进专业人才，通过专业人才的引进，带来一股又一股清新的职业习惯和氛围，不断地融合和聚合，才能形成一种良好的积极向上的企业性格和文化。

而我们呢？

留不住外来人才，留不住新聘人才，永远就是那股旧有的习惯和势力在坚守阵地，就算是有些新鲜空气偶然吹进来，但最后还是被“吹”走了。

只有新进力量大或强到足以抵抗或阻止旧有势力的进攻或蔓延，新旧文化才可以和平共处或相互融合共同成长。

企业，也许永远就是在那两种文化中甚至更多文化的磨合中成长进步。任何一方的力量都不能足够强或太弱，否则，就是一边倒。文化的绝对垄断性就会表现得不可一世，文化就会杀人于无形中。

记得我刚到下面的分支机构出差时，听到很多负面语言，说什么“我到一个市场一言不发，临走时，就说你就这么干吧”，说什么“我到市场后，就批评大家，说什么这个做得不对，说什么……，反正，什么说法都有，什么语言都有，真是的，让人哭笑不得！这哪是我啊，我是这样的吗？

别人不了解我，\*总您应该是比较了解我的啊！

也许一个人这么说，你会根本不相信；如果两个人也都这么说，你还是不会相信；但如果有十个人这么说，你就要考虑是怎么回事了；如果大家都这么说呢，你还会坚定立场吗？

如果答案是yes，我想，我终此一生为您服务，也是无怨无悔的。

然而，有此事情的变化和调整，我不知道是您的意思还是大家的意思？

不管怎么样，我觉得，作为公司高层领导（营销总监应算是高层领导）的工作调整，公司至少应该事先和我沟通或打声招呼吧！然而，事实上，除了\*总裁助理跟我谈了一下之外，就没有其它的任何沟通啦！就算我是一个普通员工，也应该有最基本的知情权吧！我想，这也是组织对个体的最起码的尊重啊！

可是我们有吗？

哪有这么随意的啊？

就算是捏面团，也还需要先洗一下手啊，然后还需要用一下力啊！

还有一些事情，更是让人无法接受。

根据公司的规定，我的费用一部分是有标准定额的，一部分是实报实销的。在执行过程中，我所有的费用都没有超过公司规定的标准；而且，事实上，不仅没有超过公司的标准，反而是大大地低于公司标准。

这是一个公司对其营销总监的最基本的信任吗？？？就算是算作区域经理，也只有这么点信任吗？

在这种文化下，我们怎么能好好地干好工作啊！

家族制还是家族化？

家族制，到底好还是坏，没有一个定论。把企业不断地做强做大了，就是好的；把企业做小做垮了，就是不好的。

所以说，能适应并促进企业发展的，才是好的。

而我们呢？

我们在家族制这个问题上，却有许多值得商榷的地方。

\*总，除了您之外，还有许多您的亲戚在企业里，而且都在某一方面任着高职。不是说他们做得不好，也不是说他们仗势压人，但有一点是肯定的：\*总，您不能保证他们与您都是抱着一样的想把企业做强做大的想法，哪怕暂时牺牲些局部利益甚至个人利益，您能做得到，他们不全能做得到。

在这点上，应该说方太等家族企业是做得比较成功的。

方太最彻底地执行两个原则：

1、口袋理论。只有自己与儿子的口袋是同一个口袋。也就是说，除了亲生儿子外（只适用一个儿子，不适用多个儿子）别的任何亲戚都不能进入这个企业。要么，就单独给他另外一个企业，让他自己去折腾去。

2、家族制而非家族化。允许家族的人进入自己的企业，但不是家族的每个人都可以进入自己的企业，符合口袋理论的才可以进入。这就严格控制了裙带关系的产生。

而我们呢？

第一：在这点上，我们公司，虽然目前没有大的问题产生（还好，公司现在还可以控制他们，一旦有一天，他们无法受控时，那对企业绝对是致命的），但无疑给企业的发展壮大带来了很大隐形炸弹和无形障碍，这些问题迟早会爆发，而且一旦爆发起来，那就是不可收拾的。

第二：由于这些人的存在，给公司塑造一种公开公平公正的企业文化带来了很大的阻力和困难。也许他们都做得很好，但大家对这些“皇亲国戚”还是带着一种另外的眼光在审视，这自然而然地对他们产生一种“偏斜”和“偏差”，从而自然而然地对树立企业良好的“三公”文化带来了破坏性。

第三：在创业初期，大家可以共苦，但过了创业期后，大家能否相安无事就很难说了；而且，在渡过创业期后，怎么合理分配胜利果实，则又会是一场“剪不断理还乱”的难断家务；而且，更有甚者，拿了桌子上面，又开始拿桌子下面的。

这就是家族化的问题。

公司能有明天吗？

问自己这个问题时，心中一种说不清的感觉。

从内心期望来说，我们当然希望公司越来越好，越来越发达，越来越兴旺，越来越强大，越来越nb。

然而，这只是我们的一厢情愿。

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。

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。

应该说，我们也有自身的很多优势：

领导团队的事业心；基层员工的责任心；行业本身的发展前景以及目前市场经济的发展空间等，这些都构成了我们能够追赶美好明天的因素，只要我们把这些优势发挥到极致，把我们的劣势变为优势，我们的明天一定会更美好。

\*总，所有这些，也许很不中听，也许很逆耳，也许很打击人，但有三点是非常肯定的：

1、我不是刻意去中伤什么，也不是刻意去评论什么（我是最不屑那么做的人，来公司这么长时间了，我是第一次也许是最后一次），我只是想让\*总知道和明白，我们需要改善和加强的地方太多了，不然，我们谈何公司的明天啊？

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、我对公司的关注胜过一切，我非常相信\*总您能把这个企业带向成功走

向未来，所以，终于，一鼓作气说了这么多。但是，如果你不能明辨是非、分清黑白，依然是自以为是、言而无信，那么你想把企业搞起来，几乎是很难的。

说了这么多，目的只有两个：第一，告诉您我准备辞职和为什么辞职？第二，告诉您企业要做强做大，上述所说的是不可忽略的。是否有用，全在于您怎么看了。

当然，您我都不用担心也不必担心，地球离了谁都照转。

同时，附上我的辞职报告，请予以批准。

**第五篇：一位营销总监的经典辞职报告**

就我个人来看，营销总监无非做三种事。；我们是盯着目标还是过程？；大家都在盯着过程，就忘了我们的目标。；体系的力量在哪里？；不是别的，就是体系营销作战的作用。；薪酬标准的制定，财务部门能拿出分析数据吗？没有啊！；家族制还是家族化？；公司能有明天吗？；营销总监辞职信的批复；你不从实际出发，不做实事，怎么能够让其他部门认同你呢？

某企业，曾花了半年时间，到另一家著名企业去挖来了一位营销总监。在不到三个月的时间里，这位年仅26岁的营销总监就把工作搞得有声有色颇有成绩。然而，就在大家都普遍看好这位年轻的营销总监时，他却毅然决然地辞职而去。这是为什么呢？

转眼间，我来公司已三个多月了。

回首三个多月以来，真是一言难尽。既有成绩，也有不足，但，还有很多的无奈和心酸。

也许下面很多话都比较尖锐，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，毕竟到公司的时间还不长。但我的目的只有一个，那就是：希望能对公司的发展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。这就够了。

革命是为了什么？

革命的目的是什么？

从历史和实践来看，革命无怪乎两个目的，一是推翻；二是改良。

那公司招我来的目的是什么呢？从进入公司的第一天开始，我就一直在问自己这个问题。这个问题，也许当初公司和我都没有认真去地考虑。但这个却是公司为什么请我来的根本点，也是我为什么到公司来的根本点。正因为没有考虑清楚，所以到今天，就出现一些原本就没有必要出现的问题。

终于直到现在，公司和我，虽然没有经过坦诚地沟通，但大家彼此却也终于知道：公司原本并不需要一个营销总监；公司也许更需要一个又一个的区域经理，一个又一个能够把烂市场起死回生的区域经理。

洪秀全，因为不知道革命的目的是什么，所以太平天国失败了；孙中山也因为不知道革命的目的是什么，所以孙中山也失败了；而只有毛泽东，清楚地知道，革命的目的就是：打土豪分田地，推翻旧社会，建立新社会，所以带领一帮兄弟，经过若干年艰苦卓绝的战争，终于实现了革命的目的。

而我们呢？

营销总监是做什么的呢？

虽然，这个问题很简单，但我们彼此并没有去认真深入地沟通和探讨。

就我个人来看，营销总监无非做三种事。

一是建立、规范和强化营销管理体系，职能侧重在于规范销售管理和品牌建设，但它往往是以牺牲短期业绩着眼于持续健康发展为前提。如果企业还没有超越生存基础目的的话，那聘请营销总监还并没有必要。这种营销总监才真的叫营销总监。

二是巩固和提升销售业绩，职能侧重在于市场开发和完成销售业绩，但它是往往以牺牲和透支市场为代价，搞掠夺式开发，与老板下达的业绩压力竞赛，尤其是在中国目前的这种企业环境里。这种营销总监应该叫销售总监才对，因为他背上背着两个指标：销量与回款。如果说我们公司还需要营销总监的，也只是需要这种营销总监。

三是建设品牌和公关策划，职能侧重于品牌拉动和公关开路，但它往往是来得快去得也快，“各领风骚三五年，你方唱罢我登台”。这种营销总监应该是市场总监才对，依\*强势的品牌拉动和公关新闻策划，把市场在短期内轰起来，市场起来之后，能否守得住，就看企业的造化了，销售系统能否支撑得住是关键。

所以，对比我们公司的现状来看，我们并不需要营销总监，也许更需要一些区域销售经理。絮我直言。这正好也和当初公司邀请我加盟的意向是一致的。但在当初，让我来做区域经理，也许我是不会来的，因为我本身就在做着区域经理，而且做得很好。于是公司就以做营销总监来打动我（这只是我的猜测，是否真的是这样，我并不知道，也不想知道），因为我需要一个更大的平台来实现自己的职业理想。于是我就来了。但来了之后，公司在试用期间把我放在某一个区域蹲点使用，当然，顺理成章，我也就成了一个区域经理。

这一点，我能理解公司的良苦用心，但这种做法好不好呢？坦白地说，我感觉很不好，这不仅对我是一种伤害，对公司更是一种伤害。我敢肯定，我现在蹲点来\*作\*\*市场远远比公司直接招我来做\*\*市场困难得多！

来自非市场的因素太多太多！所以，不知道革命的目的来搞革命，只会把革命者和革命本身都弄得都很受伤，很被动。

说起这些，我不想去纠正我们的过去，过去的已经过去，重要的是面对将来。过去已经是这样的，我不想将来还是这样，公司和我都受不起这种时间的浪费。所以，我只想说明一点，以后，公司想让我做什么，就最好明确地告诉我，我觉得能干，我就干；不能干，就不干。

不要连革命的目的都没有搞清楚，就让我去干革命。

我们是盯着目标还是过程？

因为我们革命的目的不清楚，所以，我们革命的目标也就变化莫定。

刚来的时候，公司告诉我：咱们公司的管理很混乱，我们需要把管理规范起来，加强制度化建设。于是我就开始抓营销体系的制度化建设。但制度化建设有两个前提：一是需要时间；二是需要顶住业绩压力。然而，这两点我们都没有做到，就急急地否定了新的制度。

第一，任何一项新制度的出台，肯定会破坏现有利益既得者的平衡，所以会遭到他们的反对，这肯定是需要时间和磨合期的。

美的，推行事业部制，花了三年时间，三年销量没有提升，反而下滑。但现在，美的做得怎么样呢？主动求变，活下来，而科龙一直没变，却几近死了。

第二，我们的制度监督者，尤其是财务系统，却对新制度抱着一种非常呵求的态度和原则，好像，新制度一出台，他们什么就都万事大吉了，只要按制度进行监控，就可以了。从来不从财务的角度进行一些分析工作，只是按部就班地控制；从来不从财务设计的角度进行一些反思工作，只是抓事后追究和处罚；如果是这样，那财务工作就太好做了。

第三，实行新制度后，一看，哎，销售与以前相比，没有提升，反而下降，所以新制度也不过如此嘛！那我们有没有分析一下，是什么原因导致这样的结果呢？是新制度的原因嘛？还是有其它因素？我们有没有深入地分析一下是市场因素和非市场因素？没有啊！

第四，实行新制度后，制度中的每个人都得调整，牺牲短期业绩不可避免的，我们所能做的，就是把这种时间尽可能地缩短，而不是一点时间都不给。\*\*分公司推行新制度，是一个月时间都没给够。

第五，在新制度的试行过程中，作为制度的设计者，必须时刻跟进，随时调整，而公司并没有给我这个时间（我得去别的区域走访市场，远程跟进只能是不解近渴），却让制度的监督者来跟踪，可想而知，不能跟着情况的变化而调整的新制度却还得遭遇制度监督者的呵求（不懂销售的监督，纯从财务角度考虑），会是一个什么结果。

在上述五种因素的制约下，新营销体系流产是自然而然的，也是情理之中的。就是再好的制度，也是同理。

大家都在盯着过程，就忘了我们的目标。

就像一个故事讲的一样：有一个父子俩，在雪地上比赛走路，看谁走得直又快。父亲看着终点，一步一个脚印，做得既直又快，儿子看着自己走的每一步，走一步回头看一步，结果是又慢又弯曲。

其实，\*总，您的心情我完全以理解，您也并没有错。

也许错就错在我们实行新制度的基础还不成熟，因为对于我们目前来说，太需要的是业绩，而不是管理。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！