

MPA管理学案例材料（九）PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/219/2021\\_2022\\_MPA\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_90\\_86\\_E5\\_c67\\_219966.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/219/2021_2022_MPA_E7_AE_A1_E7_90_86_E5_c67_219966.htm) 马格纳国际公司 马格纳国际公司（Magna Co International）是北美十大配件厂之一。这家加拿大公司生产有4000种零配件--从飞轮到挡泥班，一应俱全。它为几乎所有在美国设有工厂的大汽车制造商提供配件。比如，它是克莱斯勒汽车公司的最大配件供应商。马格纳的高层管理当局长期以来力求使公司保持一种松散的结构，并给予各单位管理者充分的自主权。在80年代中期，该公司拥有亿万多名员工，年销售额进十亿加元。员工们被组织到120个独立的企业中，每个企业都以自己的名义开展活动，但只设有一个工厂。马格纳公司的宗旨是，使各单位保持较小规模（不超过200人）以鼓励创新精神并将责任完全落实到工厂经理身上。当某个工厂争取到了超过其生产能力的业务时，马格纳公司不是扩大该公厂的规模，而是重新配置同样的生产设施，开办一个新的工厂。这种结构在80年代运做的相当好，10年内总销售额增长了13倍。工厂经理们以接近完全自治的方式，大胆的扩展他们的业务。他们不仅获得他们工厂的赢利，而且可以分享从他们的业务中分离出去的新建工厂的赢利。这样，不用公司出面干预，工厂经理们就会主动设立新厂，向外举债，并与汽车制造商签订供货合同。但1990年泡沫可是破灭。那时，汽车的销售量大幅度下降。受扩张动机驱使的马格纳管理者给公司带来了十亿美元的新债务。1990年，马格纳公司的销售额为16亿美元，而亏损达到1.91亿美元。公司陷入了严重的经营危机。问题：马格纳

公司陷入困境的原因是什么？你认为马格纳公司应采取何种措施以走出困境。 解题思路：解答此题需要运用管理学中组织和控制的相关理论。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)