

14.12 质量奖惩

14.12.1 一般规定

14.12.1.1 ZD14-12 制定依据

为实现公司质量目标，落实质量责任，调动全体员工积极性，确保产品质量及工作质量稳定和不断提高，满足用户需求，依据《哈尔滨电气集团有限公司质量责任考核管理办法（试行）》、公司《质量责任制》等，特制定本规定。

14.12.1.2 ZD14-12 适用范围

对公司内所有部门和人员以及供应商提供产品质量和工作质量实施的奖惩。

14.12.1.3 ZD14-12 解释和修改部门

ZD14-12 规定解释和修改部门为质量管理体系办公室。

14.12.1.4 ZD14-12 基本原则

1. 坚持从严管理，注重实效。
2. 坚持党政同责，齐抓共管。
3. 强化质量责任，终身追责。
4. 坚持奖罚分明，倡导诚信。
5. 坚持合理容错，鼓励创新。
6. 坚持“四不放过”，持续改进。

14.12.1.5 ZD14.12 所涉及的关键术语解释

1. 直接质量损失：因产品质量原因对其进行返工、返修、报废或重新制造所产生的直接成本，例如：人工费用、差旅费用、材料费用、制造费用、转运费用、重新检测费用等。

2. 间接质量损失：因产品质量原因对其进行返工、返修、报废或重新制造所引发的一系列后续事件造成的损失，例如：工期拖延、用户索赔、品牌影响等。

3. 消缺费用：产品在交付后的工地安装、试运过程中出现质量问题，委托业主或者第二方（第三方）修复发生的质量损失，如材料费、加工费、运输费、试验费等，或因质量问题造成质保金无法及时回收产生的费用（全口径统计，即：全过程、全部费用统计）。

4. 质量问题：是指不符合合同要求并产生经济损失和不良影响的质量事件，包括因产品质量不符合国家有关法规、质量标准以及合同规定的对产品适用、安全和其他特性的要求，给用户、公司造成损失；或因公司质量管理体系不健全、不适用、管理不当等

方面，给用户、公司造成损失。

5.质量（责任）事故：在公司能力范围内所发生的（实物及/或工作）质量问题，构成事故等级的可认定为质量（责任）事故。

6.质量（非责任）事故：在公司能力范围之外所发生的，或者由于受到当时技术水平、认知领域所限或不可预见事件而导致的（实物及/或工作）质量问题，以及属于科技创新工作容错管理或公司中层管理人员容错纠错管理范畴的质量问题，构成事故等级的可认定为质量（非责任）事故。

7.（质量品牌）影响较大：影响范围仅在提供产品和服务的顾客内部，未在业主集团公司、所在行业引起负面影响的，出现下列情况之一判定为较大影响。

- （1）非偶然性因素，且波及面大、产生一定负面影响；
- （2）引起公司级领导关注或引起电厂/电站（直接顾客）抱怨。

8.（质量品牌）影响重大：影响范围延伸到提供产品和服务顾客外部，造成市场开发失标、列入顾客黑名单、业主集团范围通报、行业内产生负面舆论的，判定为重大影响，出现下列情况之一判定为重大影响。

- （1）引起上级主管部门（国家级、集团级）关注；
- （2）引起电厂/电站上级部门（发电集团）投诉，对公司声誉造成影响；
- （3）对质量问题/事故隐瞒不报、私自处理、弄虚作假等。

9.两个零容忍：国家核安全局监管部门、核电业主方、集团公司等单位发现的核电领域违规操作零容忍、弄虚作假零容忍。

10.重复发生：从问题第一次发生及被确认之后形成的产品开始计算，后续再次发生同类的质量问题。

11.顾客投诉：由于公司提供给外部顾客的产品或服务未达到合同规定的预期要求或造成顾客损失，顾客采取电话、信函、面谈、互联网邮件等途径表示的抱怨、不满或提出索赔要求。

12.严把质量关：在产品实现过程中，发现质量问题/事故隐患，及时报告、纠正，制止了可能发生的质量问题/事故的行为。

13.低级错误：指“三违反”（即：违反图纸、违反工艺、违反标准的行为）、未超出员工基本认知能力所导致的质量/管理问题等。

14.质量管理问题：

（1）一般质量（管理）问题：直接质量损失 5 万元以下（含 5 万元）；或由于管理不当、管理缺失等系统性管理问题而导致突发、偶发的质量问题，发生频次低于两次，责任单一，没有造成用户的书面投诉，经过整改不再发生的等类似质量问题。

(2) 较大质量（管理）问题：直接质量损失在 5 万元至 30 万元之间（含 30 万元）；或由于管理不当、管理缺失等系统性管理问题而导致重复发生的质量问题，此类质量问题造成返工、返修或整改，或受到多个用户投诉，或引发单一用户重复投诉，或因重复发生造成较大负面影响，导致用户流失等类似质量问题。

(3) 重大质量管理问题：由于管理不当、管理缺失等系统性管理问题而导致质量问题重复发生，或质量指标出现严重偏差，导致用户严重流失等。符合下列条件之一的判定为重大质量管理问题：

- a. 导致产品或项目设计/制造资格证书、质量管理体系认证证书被吊销等类似后果。
- b. 违反“两个零容忍”，被国家核安全监管部门批评、处罚、暂停许可证或吊销许可证的。
- c. 受到业主发电集团、总包公司等单位下达项目停工令，或引起业主发电集团终止、中止合作等情况发生。
- d. 因重大、共性、系统性质量管理问题受到国家监管部门书面批评及以上级别的处理、处罚。
- e. 对集团、公司质量管理重大部署贯彻落实不力。
- f. 有关方明示质量管理体系存在系统问题，改进效果不明显从而导致质量风险长期存在，造成重大质量事故的。
- g. 对已明确的质量问题（隐患）处置不及时、举一反三不到位，导致同类问题未能有效整改，造成企业质量品牌形象受损、产生重大经济损失的。
- h. 引起用户重复抱怨、投诉同类问题，或因重复发生造成较大负面影响，或因重复发生造成的质量损失累计达到较大质量事故额度的。
- i. 其他同等量级的质量管理问题。

15. 质量（责任/非责任）事故：

(1) 一般质量（责任/非责任）事故：直接质量损失30-100万元（含100万元），或100万元<单一项目消缺金额≤200万元（单一项目合同额大于等于8亿以上的，其消缺金额占合同额度的比例达到0.125%-0.25%时）；或对公司品牌形象造成一定影响；或受到监造、发电公司等类别单位投诉；或由于非偶然因素、反复出现的工作质量或产品质量等类似质量问题。

(2) 较大质量（责任/非责任）事故：直接质量损失100-500万元（含500万元），或200万元<单一项目消缺金额≤800万元（单一项目合同额大于等于8亿以上的，其消缺金额占合同额度的比例达到0.25%-1%时）；或对公司品牌形象造成较大影响；或因产品质量问题、交货拖期、服务不及时等情况受到业主方、总包方等类别单位连续两次及以上

投诉；或因产品质量问题造成主机产品主要部件返厂处理；或因产品质量问题造成批量不合格产品，在多个电站发生或在多个电站造成影响等类似质量问题；以及因产品质量问题造成人员轻伤。

(3) 重大质量（责任/非责任）事故：直接质量损失500万元以上，或单一项目消缺金额>800万元（单一项目合同额大于等于8亿以上的，其消缺金额占合同额度的比例>1%时）；或对公司品牌形象造成重大影响；或受到政府监管部门批评、发电集团投诉；或因产品质量问题造成人员重伤或死亡等类似质量问题；

对于军工产品发生以下情形：

- a. 造成型号装备倾覆、沉没，装备或重要系统、设备严重损毁的。
- b. 产品交付部队后，出现影响训练、作战的批次性、重复发生的质量问题，造成严重后果的。
- c. 相关资质被吊销等其他严重影响军工产品研制、生产、交付、使用并造成人员伤亡、重大损失或重大社会影响的。

16. 追索质量事故/管理问题经济损失：对重复发生的质量问题及质量（责任）事故、质量管理问题造成的经济损失，根据实际情况对责任部门及责任人员进行全额或部分追索（具体见 14.12.5 质量责任追究管理）。

17. 质量管理约谈：是指通过约谈沟通的方式，对责任者或负有领导责任人员工作中存在的问题予以纠正并规范的措施。

18. 组织处理及党纪政务处分：涉及组织处理、党纪政务处分的事项，由党建工作部、纪委办公室等部门按照公司有关规定处理。

19. 党政同责：是指实行“党政同管、同抓、同责”。充分发挥党委把方向、管大局、促落实作用，强化党组织对质量工作的引领，构建党政齐抓共管、全员积极参与的质量管理体制。

14.12.2 质量奖励

14.12.2.1 集团对所属企业和个人的质量奖励

集团公司对质量工作成绩突出的企业和个人给予通报表彰和经济奖励，奖励范围包括以下方面：

1. 质量成果奖

(1) 政府质量奖项

对获得中国质量奖的企业给予经济奖励 50 万元，获得中国质量奖提名奖的企业给予经济奖励 20 万元；获得中国质量奖的个人给予经济奖励 5 万元，获得中国质量奖提

名奖的个人给予经济奖励 2 万元。

（2）优秀质量管理行业标杆奖

企业的优秀质量管理实践模式、管理经验获得所在行业认可并达到标杆示范水平，获得国家部委及以上级别单位通报表扬或受邀在国家部委及以上级别单位组织的工作会议上作报告分享并对哈电集团质量品牌形象传播作出突出贡献的企业，给予经济奖励 10-30 万元。

2. 质量突出贡献奖

（1）质量突出贡献-组织奖

企业持续强化质量管理，注重质量管理创新和成效，质量管理业绩突出、质量品牌形象和市场竞争力得到显著提升、获得用户普遍认可的企业，给予经济奖励 50-100 万元。其中，奖励额度的 30%专项用于奖励企业领导班子成员。

（2）质量突出贡献-个人奖

在集团公司及所属企业产品质量提升、质量管理体系建设、质量管理改进等方面做出突出贡献、取得优异成绩的人员，给予经济奖励 2-5 万元。

3. 集团级产品质量创优示范项目（“精品工程”）奖

集团公司设置“精品”质量目标（包含出厂检验、机组投运考核标准），按期完成工作措施并达到精品目标的，每项目给予经济奖励 20-50 万元。其中，奖励额度的 30%专项用于奖励企业领导班子成员。

4. 重大质量改进奖

（1）集团级重大专项质量攻关

对长期以来困扰企业产品质量水平提升、影响质量品牌形象的质量问题，通过集团公司指派、“揭榜挂帅”等形式达到预期成效顺利结题的项目，给予经济奖励 10-30 万元。

（2）集团级重大专项质量改进

对评为优秀奖的重大/典型质量改进项目、工艺技术质量改进项目，按照《哈尔滨电气集团有限公司质量改进项目管理办法》实施奖励。

5. 产品质量预防及质量管理建议奖

（1）产品质量预防奖

对不合格产品预防、产品质量技术革新、产品质量流程优化等方面作出贡献的部门和个人进行通报表彰和经济奖励。集团公司组织开展奖励考评，对采纳的每项给予经济奖励 1-5 万元。

（2）质量管理建议奖

对提升企业质量品牌形象、质量管理工作提升等方面提出好的改进建议并经正式采纳的部门和个人进行通报表彰和经济奖励。集团公司组织开展奖励考评，对采纳的每项给予经济奖励 1-5 万元。

14.12.2.2 电机公司对部门和个人的质量奖励

公司设立质量管理贡献奖和质量工作绩效奖，质量奖励项目、等级和金额如下：

奖励名称	奖励等级	奖励金额		1.1 产品、部套达到精品或优品标准，一次把事情做对，成效显著	1.2 荣获国家、行业、省、市、集团级质量大奖	1.3 解决专项/疑难/频发/常见/多发等质量问题攻关，成效显著	1.4 在内/外部不符合项控制和产品质量损失等控制中，成效显著	1.5 质量改进/QC/质量信得过班组等项目，具有推广价值，可获得明显经济效益
		部门/班组/团队	员工					
质量贡献奖	一等	1-5 万	0.5-2 万	一次优等率 100%/年,且一次合格率≥99.9%/年	国家级一、二等质量奖	依据评审结果获得一等，经济效益≥200 万/年	上一年度排在前 5 位，且本年度下降率≥70%	被推广应用,持续发挥作用，且经济效益≥100 万/年
	二等	0.5-1 万	0.2-0.5 万	优等率 100%/年,且一次合格率≥99.8%/年	国家级三等、行业、省一、二等质量奖	依据评审结果获得二等，经济效益≥100 万/年	上一年度排在前 8 位，且本年度下降率≥60%	被推广应用，且经济效益≥50 万/年
	三等	0.3-0.5 万	0.1-0.2 万	优等率≥97%/年,且一次合格率≥99.5%/年	行业、省三等、市、集团级一、二等质量奖	依据评审结果获得三等，经济效益≥10 万/年	上一年度排在前 10 位，且本年度下降率≥50%	被推广应用，且经济效益≥10 万/年
奖励名称	奖励等级	奖励金额		2.1 工作认真负责，及时发现质量问题/事故隐患，避免造成损失	2.2 积极使用新技术/新工艺，有利于促进产品质量提升，可获得明显经济效益	2.3 供应商质量管理效果明显，脱标/让步使用/不符合项/退换货等问题不断降低	2.4 在质量巡检/审核/培训/问题整改/数据分析等工作中成绩突出	2.5 立足本岗，积极创新，为质量工作做出突出贡献
		部门/班组/团队	员工					
质量绩效奖	一等	1-3 万	0.2-0.5 万	潜在损失核算≥50 万元	技术文件无错误，且文件适用率 100%，获经济效益≥100 万	上一年度排在前 5 位，且下降率≥60%/年	依据评审结果获得一等	依据评审结果获得一等
	二等	0.3-1 万	0.1-0.2 万	潜在损失核算≥30 万元	技术文件无错误，且文件适用率≥95%，获经济效益≥50 万	上一年度排在前 8 位，且下降率≥50%/年	依据评审结果获得二等	依据评审结果获得二等，质量信得过班组
	三等	0.1-0.3 万	0.05-0.1 万	潜在损失核算≥5 万元	技术文件无错误，且文件适用率≥90%，获经济效益≥10 万	上一年度排在前 10 位，且下降率≥40%/年	依据评审结果获得三等	依据评审结果获得三等，质量标兵



14.12.3 质量处罚

质量问题/质量（责任）事故等级及处罚如下：

问题级别	质量问题 质量损失金额（万元）	主责部门			关联部门			供应商处罚 （直接责任）
		主要 责任者	主管/ 党政主要领导	处罚部门 工资总额	关联 责任者	关联部门主管/ 党政主要领导	处罚部门 工资总额	
一般质量 （管理） 问题	直接质量损失 $A \leq 5$ 万元	1. 偶发事件、情节轻微、自控发现、整改及时等，可免于处罚。 2. 一般处罚 500 元。 3. 低级错误、重复发生、影响较大时或处理措施不当没有采取举一反三措施，构成质量风险较大的，处罚 1000 元。	低级错误、重复发生、影响较大时或处理措施不当没有采取举一反三措施，构成质量风险较大的，处罚 1000/500 元。	-	1. 偶发事件、情节轻微、自控发现、整改及时等，可免于处罚。 2. 低级错误、重复发生、影响较大时或处理措施不当没有采取举一反三措施，构成质量风险较大的，处罚 500 元。	低级错误、重复发生、影响较大时或处理措施不当没有采取举一反三措施，构成质量风险较大的，处罚 500/0 元。	-	1. 一般处罚 2000 元（包括 SDR 的低级错误、重复发生）。 2. 低级错误、重复发生、影响较大时或处理措施不当没有采取举一反三措施，构成质量风险较大的，处罚 5000 元。
较大质量 （管理） 问题	直接质量损失 $5 < A \leq 30$ 万元	1. 处罚 800 元。 2. 低级错误、重复发生、影响较大时或处理措施不当没有采取举一反三措施，构成质量风险较大的，处罚 1500 元。	1. 处罚 800/400 元。 2. 低级错误、重复发生、影响较大时或处理措施不当没有采取举一反三措施，构成质量风险较大的，处罚 1500/800 元。	1%/项 （影响较大时）	1. 处罚 400 元。 2. 低级错误、重复发生、影响较大时或处理措施不当没有采取举一反三措施，构成质量风险较大的，处罚 800 元。	1. 处罚 400/0 元。 2. 低级错误、重复发生、影响较大时或处理措施不当没有采取举一反三措施，构成质量风险较大的，处罚 800/400 元。	0.5%/项 （影响较大时）	1. 处罚 5000 元。 2. 低级错误、重复发生、影响较大时或处理措施不当没有采取举一反三措施，构成质量风险较大的，处罚 1 万元。
一般质量 （责任） 事故	1. 直接质量损失 $30 < A \leq 100$ 万元。 2. 单一项目消缺金额 $100 < B \leq 200$ 万元。 3. 单一项目合同额大于	1. 处罚 2000 元。 2. 低级错误、重复发生、影响较大时或处理措施不当没有采取举一反三措施，构成质量风	1. 处罚 2000/1000 元。 2. 低级错误、重复发生、影响较大时或处理措施不当没有采取	2%/项	1. 处罚 1000 元。 2. 低级错误、重复发生、影响较大时或处理措施不当没有采取举一反三措施，构成质量风险较大	1. 处罚 1000/500 元。 2. 低级错误、重复发生、影响较大时或处理措施不当没有采取	1%/项	1. 处罚 1 万元。 2. 低级错误、重复发生、影响较大时或处理措施不当没有采取举一反三措施，构成质量风险较大



问题 级别	质量问题 质量损失金额（万元）	主责部门			关联部门			供应商处罚 （直接责任）
		主要 责任者	主管/ 党政主要领导	处罚部门 工资总额	关联 责任者	关联部门主管/ 党政主要领导	处罚部门 工资总额	
	等于 8 亿以上的，其消缺金额占合同额度的比例达到 0.125%-0.25%，判定为一般质量事故。	险较大的，处罚 3000 元。	举一反三措施，构成质量风险较大的，处罚 3000/2000 元。		的，处罚 2000 元。	举一反三措施，构成质量风险较大的，处罚 2000/1000 元。		的，处罚 3 万元。
较大质量 （责任） 事故	1.直接质量损失 100<A≤500 万元。 2.单一项目消缺金额 200<B≤800 万元。 3.单一项目合同额大于等于 8 亿以上的，其消缺金额占合同额度的比例达到 0.25-1%，判定为较大质量事故。	1.处罚 3000 元。 2.低级错误、重复发生、影响较大时或处理措施不当没有采取举一反三措施，构成质量风险较大的，处罚 5000 元。	1.处罚 3000/2000 元。 2.低级错误、重复发生、影响较大时或处理措施不当没有采取举一反三措施，构成质量风险较大的，处罚 5000/3000 元。	5%/项	1.处罚 2000 元。 2.低级错误、重复发生、影响较大时或处理措施不当没有采取举一反三措施，构成质量风险较大的，处罚 3000 元。	1.处罚 2000/1000 元。 2.低级错误、重复发生、影响较大时或处理措施不当没有采取举一反三措施，构成质量风险较大的，处罚 3000/2000 元。	2%/项	1.处罚 3 万元。 2.低级错误、重复发生、影响较大时或处理措施不当没有采取举一反三措施，构成质量风险较大的，处罚 5 万元。



问题 级别	质量问题 质量损失金额（万元）	主责部门			关联部门			供应商处罚 （直接责任）
		主要 责任者	主管/ 党政主要领导	处罚部门 工资总额	关联 责任者	关联部门主管/ 党政主要领导	处罚部门 工资总额	
重大质量 （责任） 事故	出现下列情况之一的： 1.直接质量损失 500<A≤1000 万元。 2.单一项目消缺金额 800<B≤1600 万元。 3.单一项目合同额大于 等于8亿以上的项目，其 消缺金额占合同额度的 比例达到1%-2%，达到本 项考核标准。 4.公司质量品牌形象造 成重大影响。 5.受到政府监管部门批 评、发电集团投诉。	1.达到事项内容的处罚 6000 元。 2. 低级错误、重复发生、 影响较大时或处理措施 不当没有采取举一反三 措施，构成质量风险较大 的，处罚 8000 元。	1. 达到事项内容的扣 减年度绩效薪金 4%/2%。 2. 低级错误、重复发 生、影响较大时或处理 措施不当没有采取举 一反三措施，构成质量 风险较大的，扣减年度 绩效薪金5%/3%。	10%/项	1. 达到事项内容的处罚 3000 元。 2. 低级错误、重复发生、影 响较大时处理措施不当或 没有采取举一反三措施， 构成质量风险较大的，处 罚 6000 元。	1. 达到事项内容的扣 减年度绩效薪金 2%/1%。 2. 低级错误、重复发 生、影响较大时或处 理措施不当没有采取 举一反三措施，构成 质量风险较大的，扣 减年度绩效薪金 4%/2%。	5%/项	1. 处罚 5 万元。 2. 低级错误、重复发生、 影响较大时或处理措施不 当没有采取举一反三措 施，构成质量风险较大 的，处罚 8 万元。



问题 级别	质量问题 质量损失金额（万元）	主责部门			关联部门			供应商处罚 （直接责任）
		主要 责任者	主管/ 党政主要领导	处罚部门 工资总额	关联 责任者	关联部门主管/ 党政主要领导	处罚部门 工资总额	
	1. 直接质量损失 1000<A≤2000 万元。 2. 单一项目消缺金额 1600<B≤3200 万元。 3. 单一项目合同额大于 等于 8 亿以上的项目， 其消缺金额占合同额度 的比例达到 2%-4%，达到 本项考核标准。 4. 因产品质量问题造成 人员重伤或死亡等类似 问题。	1. 达到事项内容的处罚 8000 元。 2. 低级错误、重复发生、 影响较大时或处理措施 不当没有采取举一反三措 施，构成质量风险较大 的，处罚 12000 元。	1. 达到事项内容的扣 减年度绩效薪金 5%/3%。 2. 低级错误、重复发 生、影响较大时或处 理措施不当没有采取 举一反三措施，构成 质量风险较大的，扣 减年度绩效薪金 8%/5%。	10%/ 项	1. 达到事项内容的处罚 6000 元。 2. 低级错误、重复发生、影 响较大时或处理措施不当 没有采取举一反三措施， 构成质量风险较大的，处 罚 8000 元。	1. 达到事项内容的扣 减年度绩效薪金 4%/2%。 2. 低级错误、重复发 生、影响较大时或处 理措施不当没有采取 举一反三措施，构成 质量风险较大的，扣 减年度绩效薪金 5%/3%。	5%/ 项	1. 处罚 10 万元。 2. 低级错误、重复发生、 影响较大时或处理措施不 当没有采取举一反三措 施，构成质量风险较大 的，处罚 15 万元。
	出现下列情况之一的： 1. 直接质量损失 A>2000万元。 2. 单一项目消缺金额 B>3200 万元。 3. 单一项目合同额大于 等于 8 亿以上的项目，其 消缺金额占合同额度比 例>4%。 4. 军工产品重大质量责 任事故。	1. 达到事项内容的处罚 12000 元。 2. 低级错误、重复发生、 影响较大时或处理措施 不当没有采取举一反三措 施，构成质量风险较大 的，处罚 15000 元。	1. 达到事项内容的扣 减年度绩效薪金 8%/5%。 2. 低级错误、重复发 生、影响较大时或处 理措施不当没有采取 举一反三措施，构成 质量风险较大的，扣 减年度绩效薪金 10%/8%。		1. 达到事项内容的处罚 8000 元。 2. 低级错误、重复发生、影 响较大时或处理措施不当 没有采取举一反三措施， 构成质量风险较大的，处 罚 12000 元。	1. 达到事项内容的扣 减年度绩效薪金 5%/3%。 2. 低级错误、重复发 生、影响较大时或处 理措施不当没有采取 举一反三措施，构成 质量风险较大的，扣 减年度绩效薪金 8%/5%。		1. 处罚 15 万元。 2. 低级错误、重复发生、 影响较大时或处理措施不 当没有采取举一反三措 施，构成质量风险较大 的，处罚 20 万元。



重大质量管理问题责任处罚如下：

问题分级	事项	定性因素	主责部门			关联部门		
			主要责任者	主管/ 党政主要领导	处罚部门工 资总额	关联责任者	主管/ 党政主要领导	处罚部门 工资总额
重大质量 管理问题	出现下列情况之一的： 1. 引起用户重复抱怨、投诉同类问题，或因重复发生造成较大负面影响，或因重复发生造成质量损失累计达到较大质量事故额度的等类似质量问题。 2. 对已明确的质量问题（隐患）处置不及时、举一反三不到位，导致同类问题未能有效整改，造成企业质量品牌形象受损、产生重大经济损失。	达到事项内容的。	处罚 6000 元	扣减年度绩效薪金 4%/4%	10%/项	处罚 3000 元	扣减年度绩效薪金 2%/2%	5%/项
		不配合/阻挠调查、分析和处理，或推卸责任、不积极整改的，或在规定时间内整改不力的。	处罚 12000 元	扣减年度绩效薪金 8%/8%		处罚 8000 元	扣减年度绩效薪金 5%/5%	
	出现下列情况之一的： 1. 有关方明示质量管理体系存在系统问题，改进效果不明显从而导致质量风险长期存在，有可能造成重大质量（责任）事故的等类似质量问题。 2. 其他同等量级的质量管理问题。	达到事项内容的。	处罚 6000 元	扣减年度绩效薪金 4%/4%		处罚 3000 元	扣减年度绩效薪金 2%/2%	
		对公司相关管理和重大部署贯彻落实不力，并达到下述之一的： 1. 未系统地分析、制定整改措施并有效推进。 2. 采取了整改措施，但整改效果不明显的。 3. 对集团、公司要求不落实等类似质量问题。	处罚 6000 元	扣减年度绩效薪金 4%/4%		处罚 3000 元	扣减年度绩效薪金 2%/2%	



问题分级	事项	定性因素	主责部门			关联部门		
			主要责任者	主管/ 党政主要领导	处罚部门工 资总额	关联责任者	主管/ 党政主要领导	处罚部门工资总额
	出现下列情况之一的： 1. 受到业主发电集团、总包公司等单位下达项目停工令，或引起业主发电集团终止、中止合作等情况发生。 2. 因重大、共性、系统性质量管理问题受到国家监管部门书面批评及以上级别的处理、处罚。	达到事项内容的。	处罚 8000 元	扣减年度绩效薪金 5%/5%	10%/项	处罚 5000 元	扣减年度绩效薪金 3%/3%	5%/项
	出现下列情况之一的： 1. 发生导致产品或项目设计/制造资格证书、质量管理体系认证证书被吊销等类似后果的质量问题。 2. 违反“两个零容忍”，被国家核安全监管部门批评、处罚、暂停或吊销许可证的。	达到事项内容的。	处罚 12000 元	扣减年度绩效薪金 8%/8%		处罚 8000 元	扣减年度绩效薪金 5%/5%	

说明：

- (1) 对瞒报、漏报或推卸责任的以及工地发生的质量问题/事故，从重处罚（包括供应商）。
- (2) 发现操作者自检/互检记录存在造假，最低处罚不低于 5000 元（供应商加倍处罚）。
- (3) 出现质量（责任）事故时，责任者在受到经济处罚同时，可按照公司制度汇编“员工奖惩”等有关规定同时实施行政惩处；对责任领导还可根据情况提请相应组织处理。
- (4) 业务部门在招标书/采购合同中应向供应商约定，一旦其供货的产品质量出现问题/事故，应接受哈电电机公司的处罚规定。

- (5) 供应商应加强质量自控管理，部分采购物资进厂不再复检，如果因质量问题在哈电电机启动复检程序，且最终判定供应商责任，最低处罚不低于 2 万元。
- (6) 关联责任涉及的供应商，应按照上述中“供应商处罚”额度的 30%-50% 执行。
- (7) 对于符合质量损失追索的，同时按第 14.12.5 质量责任追究管理有关要求实施。
- (8) 对于单纯因项目消缺金额确定的质量责任事故，当构成消缺金额的各项质量问题（事故）分别进行处罚追责后，其定义的质量责任事故不再进行重复追责、处罚。

14.12.4 管理规定

14.12.4.1 质量奖惩实施二级管理，质量体系管理办公室代表公司为一质量奖惩管理部门，奖惩金额落实到具体部门或人员。公司其他各部门为二级质量奖惩管理部门，应根据公司要求并结合本部门实际制定相应质量奖惩规定，并组织落实，质量体系管理办公室负责监督、考核。

14.12.4.2 质量奖励管理

1.质量奖励从市场开发、科研技术、生产制造、包装运输、售后服务等覆盖产品全生命周期，公司各部门可自下而上向公司提出申请，填报《质量奖励申报表》（附件 14.12.1），公司也可自上而下提出奖励意见，按照 14.12.2 及《质量专项奖励实施细则》（附件 14.12.5）实施奖励。

2.对解决专项、疑难、频发、常见、多发等质量问题攻关以及质量改进、QC 等项目，公司采取指定下达专项整改的方式，也可以通过公示自愿“摘牌”的方式，在建立质量改进课题同时，应设置目标、考核时间和期望奖励等级，到期经验证/验收后按照达到的目标发放奖励。

3.质量管理针对组织管理、风险管理、知识管理、内外部环境、相关方等采取纠正预防措施，对质量工作成效显著、成绩突出的部门及员工给予奖励，质量奖励经质量体系管理办公室评审、报公司主管领导审核，并获得审批后随时发放。

4.质量奖励申报及审批流程执行公司 ZD19.17《专项奖励管理》；质量奖励项目不得与其他条线奖励重复申请，个人与集体获奖项目也不得重复申请。

14.12.4.3 质量处罚管理

1.根据事项情节严重程度，对责任者和责任单位领导人员的质量责任处理方式分为经济处罚和质量约谈两种。对发生的某一问题的处理，以上处理方式既可单独使用，也可综合一并使用。

2.质量问题/事故实施经济处罚时（包括扣罚部门工资总额）；如被追责员工能够认识到自身问题，并积极整改，提升质量意识，可以填写《质量惩处减免申请表》（附件 14.12.2），经分厂主要/主管领导批准后，将佐证材料一并提交至质量体系管理办公室，质量体系管理办公室在 X5 平台落实情况时予以考虑；较大及以上质量问题需经主管副总经理批准。经质量体系管理办公室确认为低级错误和重复发生的质量问题/事故不在质量惩处减免申请范围内。

3.对情节严重的质量问题/事故，经公司研究后，处罚等级可以提升一级或二级，但事故等级不变，并且按照影响较大性质实施处罚。

4. 出现质量事故及质量管理问题，要追溯到具体责任部门和责任人员；按照“聚焦主要矛盾”原则，明确判定主要责任部门和关联责任部门，按责任比例对各级责任部门追索成本损失。

5. 针对主要责任清晰，但责任单位内部具体责任人无法界定清晰的，由单位主要领导承担责任，并按党政同责原则进行质量责任追究。

6. 按 14.12.3 条款规定，对于发生质量问题/事故的分管领导负有管理责任，主要领导负有领导责任。对于从严从重处罚情形质量问题的责任领导人员，视其情节严重程度除对其实施经济处罚外，另可履行质量管理约谈和提请组织处理程序，对涉嫌违法犯罪者履行司法程序。

7. 未遂质量问题/事故，根据可能造成的（或潜在的）经济损失及/或负面影响参照与其适应的质量问题/事故级别处理。

8. 在涉及多部门、多人员责任时，应识别直接责任（包括主要责任和次要责任）、关联责任等，并按照相应责任比例予以处理；在一个质量问题/事故同时涉及内、外部质量损失时，应合并质量损失后确定质量/事故等级；属于创新容错范畴的质量损失由公司承担。

9. 采购部门应按照“谁采购、谁负责”的原则，保证采购过程受控，并落实供应商队伍“同质化”和风险防控的管理要求。采购部门在合同管理、信息传递、过程控制、物资管理等环节存在管理问题时，负主要责任，供应商负关联责任。

10. 对供应商质量问题/事故的处罚不减轻质量损失的索赔额度，在责任清楚的情况下，应按照公司核算的损失额 100%予以索赔，如遇特殊情况时采购/外包部门应填写《追索/索赔金额裁定审批表》（附件 14.12.3）；对采购/外包部门按照关联责任实施惩罚，采购/外包部门应负责对供方处罚进行追缴（包括质量损失索赔）；在下发执行通知 3 个月内仍未落实到位视具体情况对采购/外包部门按照关联责任实施处罚及质量损失追索，直至完成索赔工作。实施处罚后完成索赔的，可返还已追索的质量损失金额。

11. 对供应商责任的质量问题，应对采购部门工作人员进行质量责任倒查追溯。对于采购过程符合本岗位要求，不存在失职、失控、失察等情况，但因供应商提供的产品超出我公司认知领域而导致的（如：供方负责设计出现错误或制造过程、检查过程质量造假隐藏等原因）产生的责任问题，事后调查清楚并能够索赔成功的，可适当减免采购单位责任。

12. 项目管理部负责外部不符合项责任判定，并负责对因质量问题造成的消缺费用划分的准确性负责；质量检测部负责内部不符合项责任判定，质量管理体系管理办公室负责不符合项考核、改进措施的验证；不符合项管理执行 ZD14.2《产品不符合项控制》，不

符合项处置流程在哈电集成办公平台（X5）上进行。

13. 内、外部经济损失额一般作为事故等级的判定主要依据；当质量损失未得到全部归集时，公司将针对问题的影响程度，由质量管理部门、计划财务部门、质量损失发生部门、项目管理部门等进行质量损失预估，按预估损失初步做出处理，在最终损失核定后，可以根据具体情况实施追加处理，但处罚额度不重复计算；扣罚部门的工资总额，由公司领导批准后实施。

14. 公司内、外部不符合项已按规定程序和比例进行了消缺损失追索和索赔，不再重复计入项目总消缺损失。

15. 对部门或员工的经济处罚通过《公司经济责任制》兑现。对中层及以上领导干部经济处罚，由质量体系管理办公室通知人力资源部从当月工资中扣除。对部门工资总额的扣罚，按照《扣罚部门工资总额审批表》（附件 14.12.4）审批后，质量体系管理办公室报企业管理发展部，由企业管理发展部监督人力资源部及相关部门在当月执行。

16. 实施质量管理约谈时，约谈对象为直属单位党政主要领导时，主谈人由公司主要领导担任；约谈对象为直属单位领导班子其他成员时，主谈人由公司主管副总经理担任。

17. 沟通约谈事项。由质量体系管理办公室负责收集有关事项情况，事先向主谈人汇报，拟定约谈时间，公司办公室将约谈事项、时间、地点等事宜通知约谈对象所在单位或约谈对象本人。

18. 实施约谈活动。根据需要，可选择集中约谈或单独约谈。集中约谈采用会议形式，单独约谈采用一对一形式。约谈活动应以纪要或记录形式存档。如需要，约谈对象应在规定时间内形成落实约谈要求的措施或工作行动项，并报送主谈人。质量体系管理办公室将对约谈事项的措施或行动项的执行和落实情况进行跟踪、验证。

14.12.5 质量责任追究管理

14.12.5.1 质量责任追溯

在产品实现过程中，通过产品标识，实现相关人员信息的记录、存储，达到来源可查、去向可追、责任可究。需要时能够高效、准确地确定相关责任方，确保职责分明，查处有据。

14.12.5.2 质量损失追索

出现因重复发生、影响较大质量问题及质量（责任）事故、质量管理问题造成经济损失的，根据实际情况，对公司内部进行质量损失追索，逐级分解到责任部门和责任人员，质量损失追索比例见附件 14.12.6《质量损失追索细则》。各责任部门按要求到质量

体系管理办公室取送《质量损失追索通知单》。不按要求取送或拒绝取送的部门将被视为放弃（部分或全部）申诉权力并接受处理决定。

单一项目质量损失由多个责任部门承担时，其承担的质量损失追索比例与本部门承担的质量责任比例相同。当质量损失追索金额较大时，各级质量奖惩管理部门应考虑职工基本生活等因素，采取分期、分批等方式进行。

14.12.5.3 质量终身追责

达到处罚标准质量事故及质量问题的责任人员，实施终身追责，不因工作岗位调整、调任等情况而免于处罚。

对产品质量缺陷责任造成的影响较大的或直接损失金额超过 5 万元质量（管理）问题/事故，按照责任追究到底原则，对责任对象实施质量追责处罚。

1. 在相应追责处罚下发时，仍在本公司工作的责任对象，在现工作单位进行追责处罚；

2. 在相应追责处罚下发时，工作关系已调离电机公司，仍在哈电集团所属企业的责任对象，在集团内追责；

3. 在相应追责处罚下发时，已离职或退休的责任对象，将通过协商落实质量责任处罚，或按届时公司有关决定执行。

14.12.6 质量问题报告流程

质量问题报告应当及时、准确、全面，对瞒报、谎报、漏报、迟报情况一律从重处罚。

14.12.6.1 公司内部质量问题报告流程：发生较大及重大质量（责任/非责任）事故、质量管理问题，发生单位在填写公司产品不符项后 1 小时内报告质量检测部，质量检测部对质量问题信息确认、组织相关部门和人员对质量问题进行初步分析、填写《质量问题/事故报备信息表》（附件 14.12.8）并在 6 小时内报送质量体系管理办公室。

14.12.6.2 工地质量问题报告流程：发生较大及重大质量（责任/非责任）事故、质量管理问题，项目管理部填写公司工地不符项后 1 小时内负责组织相关部门和人员对质量问题进行初步分析，填写《质量问题/事故报备信息表》并在 12 小时内报送质量体系管理办公室。

14.12.6.3 采购外包质量问题报告流程：涉及我公司产品供应商发生较大及重大质量（责任/非责任）事故、质量管理问题，1 小时内采购部负责组织供应商对质量问题进行初步分析，填写《质量问题/事故报备信息表》（附件 14.12.8）并在 12 小时内报送质量体系管理办公室。

14.12.6.4 发生影响市场开发、大额质保金不能按期回收、主机产品性能不达标等其他情形的质量问题，应及时报送质量管理体系管理办公室。

14.12.6.5 质量检测部、项目管理部、采购部确认发生较大及重大质量（责任/非责任）事故、质量管理问题后应在 1 小时内将信息报告质量管理体系管理办公室，质量管理体系管理办公室作为公司与集团安全环保质量部业务对接部门，应及时向主管质量副总经理报告，并在 2 小时内报告集团安全环保质量部，在 24 小时内向集团安全环保质量部报送《质量问题/事故报备信息表》。

14.12.6.6 质量管理体系管理办公室每月末向集团安全环保质量部报送公司内部认定的质量事故和质量管理工作清单。

14.12.7 其它规定

14.12.7.1 各部门应对各级质量奖励、处罚记入《员工质量档案》。

14.12.7.2 对于重大质量事故、重大质量管理问题的报告、调查、分析和处理应遵照《哈尔滨电气集团有限公司质量责任考核管理办法（试行）》相关流程、规定执行。

14.12.7.3 本规定自下发之日起实施，由质量管理体系管理办公室负责解释。

14.12.7.4 本规定适用表格及附件

- 1.附件 14.12.1:《质量奖励申报表》
- 2.附件 14.12.2:《质量惩处减免申请表》
- 3.附件 14.12.3:《追索/索赔金额裁定审批表》
- 4.附件 14.12.4:《扣罚部门工资总额审批表》
- 5.附件 14.12.5:《质量专项奖励实施细则》
- 6.附件 14.12.6:《质量损失追索细则》
- 7.附件 14.12.7:《质量损失追索通知单》
- 8.附件 14.12.8:《质量问题事故报备信息表》