



# 项目质量管理体系认证技术规范

文件编号：CTS TBGL022-2026

版本号：B/2

受控状态： (  )

编写：技术部

审核：张辉根 

批准：周春阳 

首次发布：2022-12-20

首次实施：2022-12-20

修订实施日期：20260423

江西腾标认证有限公司

# 目录

1. 范围	4
2. 规范性引用文件	4
3. 术语和定义	4
4. 组织环境	5
4.1. 理解组织及其环境	5
4.2. 理解相关方的需求和期望	5
4.3. 确定项目质量管理体系的范围	5
4.4. 项目质量管理体系及其过程	6
5. 领导作用	6
5.1. 领导作用和承诺	6
5.2. 方针	7
5.3. 组织的岗位、职责和权限	7
6. 策划	7
6.1. 应对风险和机遇的措施	7
6.2. 项目质量管理体系目标及其实现的策划	8
6.3. 变更的策划	8
7. 支持	8
7.1. 资源	8
7.2. 能力	9
7.3. 意识	9
7.4. 沟通	9
7.5. 成文信息	10
8. 运行	10
8.1. 运行的策划和控制	10
8.2. 项目启动与立项管理	11
8.3. 项目策划	11
8.4. 项目实施与过程控制	12
8.5. 项目监控与评审	13
8.6. 项目结项与交付	14
8.7. 项目后评价	14
8.8. 外部提供过程、产品和服务的控制	14
9. 绩效评价	15

- 9.1. 监视、测量、分析和评价 ..... 15
- 9.2. 内部审核 ..... 15
- 9.3. 管理评审 ..... 15
- 10. 改进** ..... 16
  - 10.1. 不合格和纠正措施 ..... 16
  - 10.2. 持续改进 ..... 17
- 11. 其他** ..... 17

## 1. 范围

本文件规定了组织建立、实施、保持和持续改进项目质量管理体系的要求。本文件适用于所有类型及规模的项目管理活动，包括单项目、多项目、项目集和项目组合管理。

本文件旨在帮助组织：

- 1) 建立、实施、保持和改进项目质量管理体系管理方针和目标；
- 2) 规范项目管理的全过程，包括启动、策划、实施、监控、收尾等环节；
- 3) 提升项目质量管理的效率、效果和成熟度；
- 4) 满足适用的法律法规、标准及顾客要求；
- 5) 监视、评审和持续改进项目质量管理体系的有效性。

## 2. 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用必不可少。凡是注日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

- GB/T 19000-2016 质量管理体系 基础和术语
- GB/T 19001-2016/ISO 9001:2015 质量管理体系 要求
- GB/T 19016-2021/ISO 10006:2017 质量管理 项目质量管理指南
- GB/T 37507-2025/ISO 21502:2020 项目、项目群和项目组合管理 项目管理指南

注：认证审核时引用文件的有效性以审核实施时现行有效的最新版本为准。

## 3. 术语和定义

GB/T 19000-2016以及下列术语和定义适用于本文件。

### 3.1. 项目

为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。

[来源：GB/T 19000-2016，有修改]

### 3.2. 项目管理

将知识、技能、工具与技术应用于项目活动，以满足项目的要求。

[来源：GB/T 19000-2016]

### 3.3. 项目质量管理

确定质量方针、目标和职责，并通过质量策划、质量保证、质量控制和质量改进，在质量体系内实施质量管理的活动。

[来源：GB/T 19016-2021]

### 3.4. 项目干系人

能影响项目决策、活动或结果的个人、群体或组织，以及受项目决策、活动或结果影响的个人、群体或组织。

### 3.5. 项目生命周期

项目从启动到完成所经历的一系列阶段。

### 3.6. 项目里程碑

项目生命周期中预定的关键时间点，用于标识重要的事件或决策节点。

### 3.7. 项目可交付成果

为完成项目而必须产出的任何独特且可验证的产品、成果或服务能力。

### 3.8. 项目风险

一旦发生，会对一个或多个项目目标产生积极或消极影响的不确定事件或状况。

### 3.9. 最高管理者

在最高层指挥和控制组织的一个人或一组人。

## 4. 组织环境

### 4.1. 理解组织及其环境

组织应建立并保持程序，以确定与其宗旨和战略方向相关并影响其实现项目质量管理体系预期结果的能力的各种外部和内部因素。组织应对这些外部和内部因素的相关信息进行了监视和评审，并保留成文信息。

- 1) **外部因素：**国家产业政策与法律法规（如《招标投标法》、《建筑法》等）、行业技术发展趋势、市场竞争环境、客户与消费者需求变化、供应链稳定性、经济环境等。
- 2) **内部因素：**组织的价值观与项目管理文化、项目管理成熟度、项目管理人员能力、项目管理工具与方法、以往项目成功与失败经验、项目资源配置状况等。

注：

① 这些因素可能包括需要考虑的正面和负面要素或条件。

② 考虑来自于国际、国内、地区或当地的各种法律法规、技术、竞争、市场、文化、社会和经济环境的因素，有助于理解外部环境。

③ 考虑与组织的价值观、文化、知识和绩效等有关因素，有助于理解内部环境。

### 4.2. 理解相关方的需求和期望

- 1) 由于相关方对组织稳定提供符合顾客要求及适用法律法规要求的产品和服务的能力具有影响或潜在影响，组织应确定：
  - a. 与项目质量管理体系有关的相关方；
  - b. 这些相关方的相关要求。
- 2) 相关方包括但不限于：
  - a. 内部相关方：项目发起人、项目经理、项目团队成员、职能经理、管理人员、股东、员工代表。
  - b. 外部相关方：供应商/分包商、合作伙伴、最终用户、行业协会、认证机构、投资者、社会公众。
- 3) 组织应建立、实施并保持程序，以识别相关方，并促其参与到与项目质量管理体系相关的已识别的议题中。组织应保留促进相关方参与所产生的输出作为成文信息。与相关方的沟通应为一个持续的过程，组织应保留沟通记录。

### 4.3. 确定项目质量管理体系的范围

- 1) 组织应确定项目质量管理体系的边界和适用性，以确定其范围。
- 2) 在确定范围时，组织应考虑：
  - a. 在4.1中提及的各种外部和内部因素；
  - b. 在4.2中提及的相关方的要求；
  - c. 组织的项目类型（如工程项目、服务项目等）、项目规模、项目分布区域、项目管理办公室（PMO）等。
- 3) 如果本标准的全部要求适用于组织确定的项目质量管理体系范围，组织应实施本标准的全部要求。

- 4) 组织应编制并保持项目质量管理体系范围的成文信息。该范围应明确界定管理体系覆盖的边界和适用性，经最高管理者批准后生效。该范围应描述所覆盖的项目类型和行业领域，如果组织确定本标准的某些要求不适用于其项目质量管理体系范围，应说明理由。
- 5) 只有当所确定的不适用的要求不影响组织确保其项目活动合格的能力或责任，对增强顾客满意也不会产生影响时，方可声称符合本标准的要求。

#### 4.4. 项目质量管理体系及其过程

- 1) 组织应按照本技术规范的要求，建立、形成文件、实施、保持和持续改进项目质量管理体系，包括所需过程及其相互作用。组织应保留管理体系成文信息（如管理手册）。
- 2) 组织应确定项目质量管理体系所需的过程及其在整个组织中的应用，且应：
  - a. 确定这些过程所需的输入和期望的输出；
  - b. 确定这些过程的顺序和相互作用；
  - c. 确定和应用所需的准则和方法（包括监视、测量和相关绩效指标），以确保这些过程的有效运行和控制；
  - d. 确定这些过程所需的资源并确保其可获得；
  - e. 分配这些过程的职责和权限；
  - f. 按照6.1条款的要求应对风险和机遇；
  - g. 评价这些过程，实施所需的变更，以确保实现这些过程的预期结果；
  - h. 改进过程和项目质量管理体系。
- 3) 在必要的范围和程度上，组织应：
  - a. 保持成文信息以支持过程运行；
  - b. 保留成文信息以确信其过程按策划进行。

## 5. 领导作用

### 5.1. 领导作用和承诺

#### 5.1.1. 总则

最高管理者应通过以下方面，提供证据以证实其对项目质量管理体系的领导作用和承诺。最高管理者应保留履行上述职责的记录（如会议纪要、批准文件等）：

- 1) 对项目质量管理体系的有效性负责；
- 2) 确保制定项目质量管理体系的方针和目标，并与组织环境相适应，与战略方向相一致；
- 3) 确保项目质量管理体系要求融入组织的业务过程；
- 4) 促进使用过程方法和基于项目质量管理体系的思维；
- 5) 确保项目质量管理体系所需的资源是可获得的；
- 6) 沟通有效的项目质量管理和符合项目质量管理体系要求的重要性；
- 7) 确保项目质量管理体系实现其预期结果（如项目成功、顾客满意、能力提升）；
- 8) 促使人员积极参与，指导和支持他们为项目质量管理体系的有效性作出贡献；
- 9) 推动改进；
- 10) 支持其他相关管理者在其职责范围内发挥领导作用。

注：本标准使用的“业务”一词可广义地理解为涉及组织存在目的的核心活动，无论是公有、私有、营利或非营利组织。

#### 5.1.2. 以顾客为关注焦点

最高管理者应通过确保以下方面，证实其以顾客为关注焦点的领导作用和承诺：

- 1) 确定、理解并持续地满足顾客要求以及适用的法律法规要求；
- 2) 确定和应对风险和机遇，这些风险和机遇可能影响项目成果满足顾客需求的能力；
- 3) 始终致力于增强顾客满意。

## 5.2. 方针

### 5.2.1. 制定项目质量管理体系方针

最高管理者应制定、形成文件、实施和保持项目质量管理体系方针，方针应经最高管理者批准，并保留批准记录：

- 1) 适应组织的宗旨和环境并支持其战略方向；
- 2) 为建立项目质量管理体系目标提供框架；
- 3) 包括满足适用要求（如法律法规、标准、顾客要求）的承诺；
- 4) 包括持续改进项目质量管理体系的承诺；
- 5) 包括按时交付、保证质量、控制成本、满足客户需求的承诺。

### 5.2.2. 沟通项目质量管理体系方针应：

- 1) 可获取并保持成文信息；
- 2) 在组织内得到沟通、理解和应用；
- 3) 适宜时，可为有关相关方所获取。

## 5.3. 组织的岗位、职责和权限

- 1) 最高管理者应以文件形式明确并分配项目质量管理体系相关岗位的职责、权限。组织应保留岗位职责分配表，并确保相关人员知晓。
- 2) 最高管理者应指定一名或多名管理者（如项目管理办公室负责人、项目管理总监），不论其是否负有其他职责，应使其具有以下方面的岗位、职责和权限，以确保：
  - a. 项目质量管理体系符合本技术规范的要求；
  - b. 协调与项目管理体系有关的内部和外部沟通，确保各过程获得其预期输出；
  - c. 报告项目质量管理体系的绩效以及改进机会，特别是向最高管理者报告；
  - d. 确保在整个组织中提高对项目质量管理体系重要性的意识；
  - e. 协调与项目质量管理体系有关的内部和外部沟通；
  - f. 确保在策划和实施项目质量管理体系变更时保持其完整性。
- 3) 最高管理者应明确项目经理、项目团队成员及各职能部门的具体职责，建立项目责任制度。
- 4) 组织应明确项目发起人的职责和权限，包括批准项目章程、提供项目资源、支持项目经理等。

## 6. 策划

### 6.1. 应对风险和机遇的措施

- 1) 在策划项目质量管理体系时，组织应考虑到4.1和4.2所提及的因素和要求，并确定需要应对的风险和机遇，以：
  - a. 确保项目质量管理体系能够实现其预期结果；
  - b. 增强有利影响；
  - c. 预防或减少不利影响（如项目延期、成本超支、质量不达标、干系人不满、项目失败）；
  - d. 实现持续改进。

- 2) 组织应建立并保持合规义务登记册，以识别和跟踪与项目管理活动相关的法律法规、标准及其他要求。
- 3) 组织应策划：
  - a. 应对这些风险和机遇的措施；
  - b. 如何将措施纳入项目质量管理体系过程并实施；
  - c. 如何评价这些措施的有效性。
- 4) 应对措施应与风险和机遇对项目管理活动符合性的潜在影响相适应。
- 5) 应对风险可选择规避风险，为寻求机遇承担风险，消除风险源，改变风险的可能性或后果，分担风险，或通过信息充分的决策而保留风险。
- 6) 机遇可能导致采用新技术、开发新产品、进入新市场、建立合作伙伴关系等。

## 6.2. 项目质量管理体系目标及其实现的策划

- 1) 组织应针对相关职能（如项目管理、质量管理、资源管理）和层级上建立项目质量管理体系的目标。
- 2) 项目质量管理体系目标应：
  - a. 与项目质量管理体系方针保持一致；
  - b. 可测量（如可行，如项目按时交付率、项目预算控制率、顾客满意度、质量合格率、里程碑达成率）；
  - c. 考虑适用的要求；
  - d. 予以监视；
  - e. 予以沟通；
  - f. 视情况予以适时更新。
- 3) 组织应保持有关项目质量管理体系目标的成文信息。
- 4) 策划如何实现项目质量管理体系目标时，组织应确定：
  - a. 要做什么；
  - b. 需要什么资源；
  - c. 由谁负责；
  - d. 何时完成；
  - e. 如何评价结果。

## 6.3. 变更的策划

当组织确定需要对项目质量管理体系进行变更时（如项目管理流程优化、项目管理工具升级、组织架构调整），变更应按所策划的方式实施。组织应考虑：

- 1) 变更目的及其潜在后果；
- 2) 项目质量管理体系的完整性；
- 3) 资源的可获得性；
- 4) 职责和权限的分配或再分配。

# 7. 支持

## 7.1. 资源

### 7.1.1. 总则

- 1) 组织应确定并提供所需的资源，以建立、实施、保持和持续改进项目质量管理体系。组织应保留资源评估与配置的记录。
- 2) 组织资源包括：具备相应能力的项目管理人员、项目管理基础设施（项目管理信息系统、协同平台等）、项目经费、项目管理工具与技术、知识库等。
- 3) 组织应考虑：
  - a. 现有内部资源的能力和局限；
  - b. 需要从外部供方获得的资源。

### 7.1.2. 人员

组织应确定并配备所需的人员，以有效实施项目质量管理体系，并运行和控制其过程。关键岗位（如项目经理、项目质量经理）应明确任职要求并保留人员资质证明。

## 7.2. 能力

### 7.2.1. 组织必须：

- 1) 确定在其控制下工作的人员所需具备的能力（如项目管理知识、质量管理技能、风险分析能力、沟通协调能力），这些人员从事的工作影响项目质量管理体系绩效和有效性；
- 2) 基于适当的教育、培训或经验，确保这些人员具备所需的能力；
- 3) 适用时，采取措施以获得所需的能力，并评价措施的有效性；
- 4) 保留适当的成文信息作为人员能力的证据；
- 5) 每年至少一次对能力需求进行评审。

### 7.2.2. 适用措施可包括：

- 1) 建立并维护全面的培训与意识策略，确保人员理解其项目管理责任和程序；
- 2) 实施定期（如年度）的、有针对性的、基于角色的项目管理培训；
- 3) 在发生项目管理质量问题后，实施针对性的强化培训；
- 4) 确保人员签字确认接受项目管理责任的承诺；
- 5) 保留适当的文件化信息作为能力的证据（如培训记录、考核合格证、项目管理专业资质证书）。

## 7.3. 意识

组织应通过培训、宣传、会议等方式，确保在其控制下工作的人员知晓以下内容。组织应保留培训记录和培训签到表。

- 1) 项目质量管理体系的方针；
- 2) 与项目质量管理体系相关的目标；
- 3) 组织对项目质量管理体系有效性的贡献，包括改进绩效的益处；
- 4) 不符合项目质量管理体系认证技术规范要求的后果（如项目失败、客户流失、声誉损失）；
- 5) 在项目质量管理体系过程中个人的角色和职责；
- 6) 报告项目管理问题和潜在风险的程序。

## 7.4. 沟通

- 1) 组织应确定与项目质量管理体系相关的内部和外部沟通，包括但不限于：
  - a. 沟通什么（项目目标、进度报告、质量状况、变更请求、风险预警等）；
  - b. 何时沟通（项目启动时、阶段评审时、问题发生时、成果交付时）；
  - c. 与谁沟通（项目发起人、客户、项目团队、供应商、职能经理等）；
  - d. 如何沟通（会议、报告、信息系统、邮件、内部刊物等）；

- e. 谁来沟通（指定部门或负责人）。
- 2) 组织应建立、实施和保持程序，以确保项目管理过程中的项目信息得到有效沟通和保护。组织应保留沟通记录。

## 7.5. 成文信息

### 7.5.1. 总则

- 1) 组织的管理体系成文信息必须包括项目质量管理体系认证技术规范要求的文件（如项目管理手册、项目章程、项目管理计划、质量计划等）及组织确定的项目质量管理体系有效运行所需的文件。
- 2) 对于不同组织，项目质量管理体系成文信息的多少与详略程度可以不同，取决于：
- a. 组织的规模，以及项目管理活动的类型和复杂程度；
  - b. 过程及其相互作用的复杂程度；
  - c. 人员的能力。

### 7.5.2. 创建和更新

在创建和更新成文信息时，组织应确保适当的标识和说明（如标题、日期、作者、版本号）、格式（如语言、软件版本、图表）、载体（如纸质的、电子的）以及评审和批准，以保持适宜性和充分性。

### 7.5.3. 成文信息的控制

组织应建立并保持成文信息控制程序，以确保：在需要的场合和时机，均可获得并适用；予以妥善保护。组织应保留成文信息分发、变更、处置的记录。

- 1) 应控制项目质量管理体系所要求的成文信息，以确保：
- a. 在需要的场合和时机，均可获得并适用；
  - b. 予以妥善保护（如防止丢失、损坏、未经授权的更改或泄露）。
- 2) 为控制成文信息，适用时，组织应进行下列活动：
- a. 分发、访问、检索和使用（应按权限控制涉密信息的访问）；
  - b. 存储和防护，包括保持可读性；
  - c. 变更控制；
  - d. 保留和处置。
- 3) 对于组织确定的策划和运行项目质量管理体系所必需的来自外部的成文信息，组织应进行适当识别，并予以控制。
- 4) 对所保留的、作为符合性证据的成文信息应予以保护，防止非预期的更改。

注：对成文信息的“访问”可能意味着仅允许查阅，或者意味着允许查阅并授权修改。

## 8. 运行

### 8.1. 运行的策划和控制

- 1) 组织应策划、实施和控制满足项目质量管理体系所需的全过程，并实施第6章所确定的措施，组织必须通过以下措施对所需的过程进行策划、实施和控制。组织应保留运行策划的输出。
- a. 确定项目质量管理体系的工作要求，建立下列内容的准则：
  - b. 过程准则（如项目立项审批程序、阶段评审准则、变更管理程序、验收标准）；
  - c. 项目质量管理体系工作的接收准则（如项目启动条件、里程碑完成标准、交付物验收标准）；
  - d. 确定项目质量管理体系所需的资源；
  - e. 按照项目质量管理体系准则实施过程控制；
  - f. 在必要的范围和程度上，确定并保持、保留成文信息；

- g. 确信过程已经按策划进行；
  - h. 证实项目质量管理体系工作符合要求。
- 2) 策划的输出应适合于组织的运行。
  - 3) 组织应控制策划的变更，评审非预期变更的后果，必要时，采取措施减轻不利影响。组织应确保外包过程受控。

## 8.2. 项目启动与管理

### 8.2.1. 项目选择与评估

- 1) 组织应建立项目选择与评估准则，对拟启动的项目进行可行性评估和优先级排序。
- 2) 项目评估应考虑：
  - a. 与组织战略的一致性；
  - b. 预期收益和价值；
  - c. 资源需求和可获得性；
  - d. 风险水平；
  - e. 时间约束。

### 8.2.2. 项目章程

- 1) 每个项目应有正式的项目章程或同等文件。项目章程应由项目发起人批准，并明确：
  - a. 项目名称和编号；
  - b. 项目目标和范围；
  - c. 项目主要可交付成果；
  - d. 项目经理及其职责和权限；
  - e. 项目发起人及其职责；
  - f. 项目里程碑时间表；
  - g. 主要干系人清单；
  - h. 项目批准和授权。
- 2) 组织应保留项目章程的成文信息。

## 8.3. 项目策划

### 8.3.1. 项目管理计划

- 1) 每个项目应制定详细的项目管理计划，该计划应经批准，并包括以下内容（适用时）：
  - a. 范围管理计划；
  - b. 进度管理计划；
  - c. 成本管理计划；
  - d. 质量管理计划；
  - e. 资源管理计划；
  - f. 沟通管理计划；
  - g. 风险管理计划；
  - h. 采购管理计划；
  - i. 干系人管理计划。
- 2) 项目管理计划应随项目进展进行评审和更新。

### 8.3.2. 项目范围管理

- 1) 组织应明确项目范围，包括：

- a. 项目目标；
  - b. 项目可交付成果；
  - c. 项目工作分解结构（WBS）；
  - d. 项目验收标准；
  - e. 项目边界和排除项。
- 2) 项目范围变更应遵循变更控制程序。

### 8.3.3. 项目进度管理

- 1) 组织应制定项目进度计划，包括：
- a. 活动定义和排序；
  - b. 活动持续时间估算；
  - c. 进度网络图；
  - d. 关键路径分析；
  - e. 里程碑计划。
- 2) 项目进度计划应定期更新和维护。

### 8.3.4. 项目成本管理

- 1) 组织应制定项目预算，包括：
- a. 成本估算；
  - b. 预算分配；
  - c. 成本基准；
  - d. 资金需求。
- 2) 组织应建立项目成本控制程序，跟踪和控制项目实际成本与预算的偏差。

### 8.3.5. 项目风险管理

- 1) 组织应建立项目风险管理程序，包括：
- a. 风险识别；
  - b. 风险分析（定性分析和定量分析）；
  - c. 风险应对策划；
  - d. 风险监控。
- 2) 组织应保留风险登记册，记录已识别的风险、分析结果和应对措施。

## 8.4. 项目实施与过程控制

### 8.4.1. 项目执行

- 1) 项目经理应按照项目管理计划组织项目实施。
- 2) 项目团队成员应按照分配的任务和规定的流程开展工作。
- 3) 组织应建立项目会议制度，包括项目启动会、定期例会、阶段评审会、项目总结会等。

### 8.4.2. 项目质量保证

- 1) 组织应开展质量保证活动，确保项目过程符合适用的程序和要求。
- 2) 质量保证活动可包括：
  - a. 过程审计；
  - b. 质量评审；
  - c. 同行评审；
  - d. 符合性检查。
- 3) 组织应保留质量保证活动的记录。

#### 8.4.3. 项目质量控制

- 1) 组织应开展质量控制活动，监控项目可交付成果的质量。
- 2) 质量控制活动可包括：
  - a. 检查和测试；
  - b. 评审；
  - c. 验证和确认；
  - d. 统计抽样。
- 3) 不符合要求的可交付成果应按不合格品处理程序处置。

#### 8.4.4. 项目变更控制

- 1) 组织应建立项目变更控制程序，明确：
  - a. 变更请求的提出方式；
  - b. 变更影响分析的要求；
  - c. 变更审批权限和流程；
  - d. 变更的实施和跟踪。
- 2) 所有变更请求应经批准后方可实施。组织应保留变更审批记录。

#### 8.4.5. 项目问题管理

- 1) 组织应建立项目问题管理程序，确保项目中的问题得到及时识别、记录、分析和解决。
- 2) 问题应分类分级管理，重大问题应上报管理层。
- 3) 组织应保留问题处理记录。

### 8.5. 项目监控与评审

#### 8.5.1. 项目进度监控

- 1) 项目经理应定期监控项目进度，与实际进展进行对比分析。
- 2) 出现进度偏差时，应采取纠正措施。

#### 8.5.2. 项目成本监控

- 1) 组织应定期监控项目成本，计算成本绩效指标（如成本偏差、成本绩效指数）。
- 2) 出现成本偏差时，应采取纠正措施。

#### 8.5.3. 阶段评审

- 1) 组织应在项目关键阶段结束时进行阶段评审。
- 2) 阶段评审应评估：
  - a. 阶段目标完成情况；
  - b. 可交付成果质量；
  - c. 风险和问题状态；
  - d. 下一阶段准备情况。
- 3) 阶段评审结论应作为继续或终止项目的决策依据。组织应保留阶段评审记录。

#### 8.5.4. 项目报告

- 1) 项目经理应定期编制项目状态报告，报告应包括：
  - a. 项目总体进展情况；
  - b. 主要里程碑完成情况；
  - c. 成本执行情况；
  - d. 质量状况；
  - e. 风险状态；

- f. 问题和变更情况；
  - g. 下一阶段工作计划。
- 2) 项目状态报告应按规定报送相关干系人。

## 8.6. 项目结项与交付

### 8.6.1. 项目验收

- 1) 项目完成后，应按照验收标准进行正式验收。
- 2) 验收活动应包括：
  - a. 交付物完整性检查；
  - b. 质量符合性验证；
  - c. 客户或发起人确认。
- 3) 组织应保留项目验收记录。

### 8.6.2. 项目移交

- 1) 项目可交付成果应正式移交给接收方。
- 2) 移交应包括：
  - a. 交付物清单；
  - b. 相关文档和资料；
  - c. 操作和维护说明（适用时）；
  - d. 培训和知识转移（适用时）。

### 8.6.3. 项目收尾

- 1) 项目应进行正式收尾，包括：
  - a. 完成所有项目活动；
  - b. 释放项目资源；
  - c. 关闭项目账目；
  - d. 归档项目文档；
  - e. 完成项目总结。
- 2) 组织应保留项目收尾记录。

## 8.7. 项目后评价

- 1) 组织应开展项目后评价，评价内容包括：
- 2) 项目目标达成情况：
  - a. 项目绩效（进度、成本、质量）；
  - b. 干系人满意度；
  - c. 经验教训总结；
  - d. 改进建议。
- 3) 项目后评价结果应作为组织过程资产进行管理，并用于改进后续项目。
- 4) 组织应保留项目后评价报告。

## 8.8. 外部提供过程、产品和服务的控制

- 1) 组织应确保外部提供的过程、产品和服务（如分包、采购、咨询等）符合项目质量管理体系的要求。
- 2) 组织应：
  - a. 向外部供方明确要求（如技术规范、质量要求、交付要求、安全要求）；

- b. 评价和选择外部供方（分包商、供应商），确保其具备满足要求的能力；
- c. 与外部供方签订书面合同或协议，明确双方职责和义务；
- d. 对外部供方的绩效进行监视和评价；
- e. 对涉及项目敏感信息的外包活动，明确保密要求和责任划分。

## 9. 绩效评价

### 9.1. 监视、测量、分析和评价

#### 9.1.1. 总则

- 1) 组织应建立并保持监视、测量、分析和评价的程序，明确：
  - a. 需要监视和测量什么（如项目完成率、进度偏差、成本偏差、质量合格率、顾客满意度、里程碑达成率）；
  - b. 需要什么方法进行监视、测量、分析和评价，以确保结果有效；
  - c. 确保用于监视与测量的资源的准确性；
  - d. 何时实施监视和测量；
  - e. 何时对监视和测量的结果进行分析和评价。
- 2) 组织应保留监视和测量记录。
- 3) 组织应评价项目质量管理体系的绩效和有效性，并保留适当的成文信息，以作为结果的证据。

#### 9.1.2. 合规性评价

- 1) 组织应根据法规要求（如《招标投标法》、《建筑法》等）和相关方对项目管理的的要求，建立、实施并保持程序，以定期评价组织对适用法律法规、标准及其他要求的遵守情况。
- 2) 合规性评价应至少每年进行一次，并保留合规性评价报告作为成文信息。
- 3) 合规性评价应由指定部门或人员组织实施，评价结果应报告最高管理者。

### 9.2. 内部审核

- 1) 组织应按照策划的时间间隔（至少每年一次）进行内部审核。
- 2) 组织应建立并保持内部审核方案，审核员应具备相应能力且不得审核自己的工作。以提供有关项目质量管理体系是否符合本技术规范的要求，以及是否得到有效实施和保持的信息。
- 3) 在进行内部审核时，组织应：
  - a. 依据有关过程的重要性、对组织产生影响的变化和以往的审核结果，策划、制定、实施和保持审核方案，审核方案包括频次、方法、职责、策划要求和报告；
  - b. 规定每次审核的审核准则和范围；
  - c. 选择审核员并实施审核，以确保审核过程客观公正；
  - d. 确保将审核结果报告给相关管理者；
  - e. 及时采取适当的纠正和纠正措施；
  - f. 保留成文信息，作为实施审核方案以及审核结果的证据。

注：相关指南参见 GB/T 19011。

### 9.3. 管理评审

最高管理者应按照策划的时间间隔（至少每年一次）对项目质量管理体系进行评审，以确保其持续的适宜性、充分性和有效性，并与组织的战略方向保持一致。组织应保留管理评审会议纪要和输出的决定。

### 9.3.1. 管理评审输入

策划和实施管理评审时应考虑下列内容：

- 1) 以往管理评审所采取措施的情况；
- 2) 与项目质量管理体系相关的内外部因素的变化（如行业政策变化、市场环境变化）；
- 3) 有关项目质量管理体系绩效和有效性的信息，包括：
  - a. 项目完成情况（完成率、成功率）；
  - b. 项目绩效指标（进度、成本、质量）；
  - c. 顾客满意度和投诉情况；
  - d. 外部供方的绩效；
  - e. 审核结果；
  - f. 目标的实现程度；
  - g. 不合格及纠正措施；
  - h. 合规性评价的结果；
- 4) 资源的充分性（人员、工具、经费）；
- 5) 应对风险和机遇所采取措施的有效性；
- 6) 持续改进的机会。

### 9.3.2. 管理评审输出

- 1) 管理评审的输出应包括与下列事项相关的决定和措施：
  - a. 改进的机会；
  - b. 项目质量管理体系所需的变更；
  - c. 资源需求。
- 2) 组织应保留成文信息，作为管理评审结果的证据。

## 10. 改进

### 10.1. 不合格和纠正措施

- 1) 当发生不合格项时（如项目延期、预算超支、质量不达标、客户投诉、审核不符合），组织应在规定时限内：
  - a. 对不符合项做出应对，并在适用时：
    - a) 采取措施以控制和纠正不符合项；
    - b) 处置后果。
  - b. 通过下列活动，评价是否需要采取措施，以消除产生不符合项的原因，避免其再次发生或者在其他场合发生：
    - a) 评审和分析不符合项；
    - b) 确定不符合项的原因；
    - c) 确定是否存在或可能发生类似的不符合项。
    - d) 实施所需的措施；
    - e) 评审所采取的纠正措施的有效性；
    - f) 需要时，更新在策划期间确定的风险和机遇；
    - g) 需要时，变更项目质量管理体系。
- 2) 组织应基于管理评审输出、内审结果、合规性评价等，制定改进计划并跟踪落实。

- 3) 纠正措施应与不符合项所产生的影响相适应，组织应保留成文信息，作为不符合项性质和随后所采取措施的证据，以及纠正措施结果的证据：
  - a. 不符合项的性质以及随后所采取的措施；
  - b. 纠正措施的结果；
  - c. 必要时，对项目质量管理体系进行更改。

## 10.2. 持续改进

- 1) 组织应持续改进项目质量管理体系的适宜性、充分性和有效性。
- 2) 组织应考虑分析和评价的结果以及管理评审的输出，确定是否存在持续改进的需求或机遇（如优化项目管理流程、升级项目管理工具、加强人员培训、完善知识管理），并将其作为持续改进变更管理的一部分加以实施。

## 11. 其他

### 11.1. 建立并保持程序

组织应形成文件化的程序文件，明确活动的目的、范围、职责、流程和要求。

### 11.2. 保留成文信息

组织应保存记录（如纸质或电子），以证明活动已按策划实施。记录应清晰、可追溯、便于检索。

### 11.3. 指定责任人

组织应在相关文件中明确具体岗位或人员的职责，并确保其知晓。

### 11.4. 时限要求

本文件中“定期”如无特别说明，默认为“至少每年一次”；“及时”指在合理可行的情况下尽快处理，最长不超过30日。