ICS 03.100.40
CCS A 02

中华人民共和国国家标准

GB/T 47282—2026

项目重大节点评审规范

Specification for gate review of project

2026-02-27 发布　　2026-06-01 实施

国家市场监督管理总局
国家标准化管理委员会　发布

目　　次

前言 …… Ⅲ
引言 …… Ⅳ
1　范围 …… 1
2　规范性引用文件 …… 1
3　术语和定义 …… 1
4　评审原则 …… 1
4.1　客观公正 …… 1
4.2　系统全面 …… 1
4.3　关注风险 …… 1
4.4　价值导向 …… 2
5　总体要求 …… 2
6　评审要素、内容和方法 …… 2
6.1　评审要素 …… 2
6.2　评审内容 …… 2
6.3　评审方法 …… 3
7　评审组织 …… 3
7.1　项目委员会 …… 3
7.2　项目管理办公室(PMO) …… 4
8　评审程序 …… 4
9　评审结论报告 …… 4
10　评价与改进 …… 5
附录A(资料性)　不同类型的项目重大节点评审关键内容示例 …… 6
A.1　战略投资类项目重大节点定义及评审关键内容 …… 6
A.2　从科研到商业化项目的全生命周期重大节点评审要点清单示例 …… 6
A.3　信息技术研发项目阶段评审工作相关人员职责和评审要点示例 …… 11
A.4　制造业产品交付类全生命周期项目重大节点及评审要点示例 …… 12
附录B(资料性)　项目重大节点评审需递交的材料示例 …… 14
参考文献 …… 15

前　言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则　第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由全国项目管理标准化技术委员会(SAC/TC 343)提出并归口。

本文件起草单位：北京低碳清洁能源研究院、微薄之力(北京)管理咨询有限公司、中国标准化协会、华为技术有限公司、中科慧拓(广东)科技有限公司、浙江省长三角公共服务标准化研究院、广西标准化协会、健帆生物科技集团股份有限公司、山东省标准化研究院、国家海洋标准计量中心、浙江远大工程咨询有限公司、比亚迪股份有限公司、山东高速股份有限公司、北京遥感设备研究所、中检集团天帷网络安全技术(合肥)有限公司、慧翔天地管理咨询(北京)有限公司、中国计量科学研究院、北京国科军融创新科技有限公司、中铁三局桥隧工程有限公司、山西友和信达项目管理咨询有限公司、四川省交通建设集团有限责任公司、湖南希赛网络科技有限公司、重庆首讯科技股份有限公司、上海钛昕电气科技有限公司、上海清晖管理咨询有限公司、中瑞岳华(上海)项目管理有限公司、深圳市才聚管理咨询有限公司、广州电力设计院有限公司、陕西省标准化研究院。

本文件主要起草人：刘晓婷、肖杨、李慧、张冰、曹志国、曹子雄、俞彪、吴峰、刘子楠、孙虎、胡浩、周艳艳、付亚清、郭院波、刘鑫、靳朝阳、赵灿、陈龙、李宇宸、张欢、黄林华、谢宏昭、刘志强、谢淑娟、张燕歌、周瑾、杜怀德、王树兴、宋笑南、尚政国、王平、武建双、郑欣、唐凤娟、陆青、徐定华、冯聪慧、孙艺玲、冯海潮、叶菱、赵志刚、章志高、于志兵、罗福星、王勇、李沛锜、周子裕、陈新、吴霄、王璟婷、江磊、傅永康、陈万茹、李俊、周慧敏、郑宪国、康俊鹏、宋琳琳、闻潇、王龙、陆治桦、余清、张扬。

引　言

项目重大节点作为项目分阶段管理的重要手段和工具，其价值已得到广泛认可。在当前项目管理实践中，各类组织普遍面临着项目风险高、执行效果差以及项目交付成果不达预期等常见问题。这些问题不仅影响了组织的运营效率和经济效益，也对组织的可持续发展构成了挑战。重大节点由项目委员会对项目进行正式评审，为决策者提供见解和信息，以帮助他们决策是否启动新项目和进入项目的下一阶段。通过规范化的评审程序与全面的要素支撑，增强高层管理者、投资者等关键项目利益相关方对项目可行性的信任度，为持续获取资源支持奠定基础。

通过本文件的推广，可帮助各类组织达到以下几个目的：

a) 建立对项目重大节点的认知，明确对于项目重大节点统一的定义和评审方法，加强各类组织采用项目重大节点评审方法的意愿；

b) 提供项目重大节点评审关键内容，保障开展项目节点评审时的科学性和专业性；

c) 提供项目重大节点评审的程序和可参考的评审内容，帮助各类组织将项目重大节点的评审方法结合自身的特色进行适配和落地。

项目重大节点评审规范

1 范围

本文件确立了项目和项目群的重大节点的评审原则，规定了评审的总体要求，以及评审要素、内容和方法，评审组织，评审程序，评审结论报告和评价与改进的要求。

本文件适用于项目和项目群管理中的项目委员会和项目管理办公室（PMO）的重大节点评审活动，参与项目的其他成员参考使用。

注：在不引起混淆的情况下，本文件中的“项目”包括项目和项目群，简称为“项目”。

2 规范性引用文件

本文件没有规范性引用文件。

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

项目重大节点 project gate

项目中的关键决策点，通常用于项目的发起组织和项目管理委员会代表项目关键利益相关方对项目的当前状态进行正式评审和决策。

注：也可称为“项目关卡”。

3.2

项目管理办公室 project management office

为协助项目的实施和交付提供指导、协助和文档而设立的办公室。

[来源：ISO 21512:2024，3.1.59]

4 评审原则

4.1 客观公正

基于事实和数据，以客观、公正的态度进行评估。评审人员排除主观偏见和利益干扰，评审意见和结论真实反映项目实际情况。充分考虑各方面的意见和建议，避免因个人偏好或小团体利益影响评审结果的客观性。

4.2 系统全面

基于项目整体目标，系统全面地考虑项目各个方面，避免评审工作的片面性和孤立性。

4.3 关注风险

对项目的风险状况进行全面分析，重点关注高风险领域和关键环节。通过风险导向的评审，项目能够有效应对各种不确定性。

4.4 价值导向

关注项目对组织的价值，而非仅关注项目任务的实现能力。关注项目成果对组织战略目标的贡献，以及对项目关键利益相关方的价值。

5 总体要求

5.1 在项目环境下，发起组织和项目管理委员会应采用项目生命周期分阶段的形式进行过程管理，通过项目重大节点评审的方式，在临近项目阶段结束时，代表项目关键利益相关方对项目的当前状态和预期结果进行正式评审，控制项目资源投入的节奏和风险。

5.2 项目生命周期中的重大节点评审应基于已实现的项目阶段目标和过程偏差，预测项目目标的最终绩效，判断项目团队是否准备好继续进行并于授权后开始下一个阶段。

注 1：重大节点评审的决策可能会包括批准项目继续进行，或要求修改项目团队计划的工作内容，或决定项目终止。

注 2：不同行业、不同类型的项目，项目重大节点的划分有较大差异。

6 评审要素、内容和方法

6.1 评审要素

确定项目重大节点的评审内容时，应包括但不限于下列要素：

a) 项目涉及的业务类型和交付物；
b) 项目所处的阶段；
c) 项目目标的清晰度；
d) 项目过程的不确定性；
e) 项目过程的复杂程度；
f) 组织治理和管理环境对于项目管理的影响；
g) 项目的成功标准；
h) 项目的约束条件；
i) 项目团队的能力匹配度。

6.2 评审内容

组织应定义项目的每一个重大节点评审的具体内容。评审内容包括但不限于以下内容。

a) 价值类：
   1) 项目战略一致性评审；
   2) 项目财务收益评审；
   3) 环境与社会影响评审；
   4) 经济效益评审；
   5) 影响可持续性评审。
b) 技术类：
   1) 技术实现可行性评审；
   2) 解决方案适用性评审；
   3) 工程实施可行性评审。
c) 管理类：
   1) 预算合理性评审；

2） 管理可控性评审；
3） 质量符合性评审；
4） 资源可用性评审；
5） 合规性评审；
6） 运营有效性评审；
7） 风险可控性评审。

不同类型的项目重点节点评审关键内容示例如附录 A 所示。

6.3 评审方法

项目重大节点评审可通过数据收集、分析、评估以及审查等技术形式进行。评审方法见表 1。

表 1 项目重大节点评审方法列表

序号	类别	方法
1	数据收集技术	a） 数据收集和整理； b） 访谈
2	分析技术	a） 文件分析； b） 数据分析； c） 备选方案分析； d） 成本效益分析； e） 挣值分析
3	评估技术	a） 专家判断； b） 焦点小组； c） 标杆对照； d） 核对单
4	审查技术	a） 书面审查； b） 口头审查； c） 现场审查； d） 审核会议； e） 独立评审

7 评审组织

7.1 项目委员会

项目委员会是项目的决策机构，负责项目的整体规划、资源分配、重大决策以及项目重大节点的审批。其主要职责包括：

a） 确认项目重大节点的评审结果，决定项目是否进入下一阶段；
b） 提供项目重大节点评审所需的资源支持，确保评审活动的顺利进行；
c） 监督项目整体进展，确保项目目标的达成；
d） 协调项目相关方的利益，解决项目实施过程中出现的重大问题。

注：必要时，项目委员会可以扩大参与评审人员的范围。

7.2 项目管理办公室(PMO)

项目管理办公室(PMO)或相应授权组织是项目重大节点评审的执行组织,由项目委员会授权,负责解读评审要求、收集项目评审所需信息、组织评审会议及会议决策的落实。在项目重大节点评审中主要职责包括:

a) 制定评审计划,明确评审的时间、范围、方法和标准;
b) 收集和分析项目相关数据和资料,为项目委员会提供准确的评审依据;
c) 组织实施评审;
d) 汇总评审结果,形成评审报告,提交项目管理委员会确认;
e) 监督评审结果的落实情况,确保项目按照评审要求进行改进。

8 评审程序

组织应定义项目重大节点评审程序,评审流程见图1。

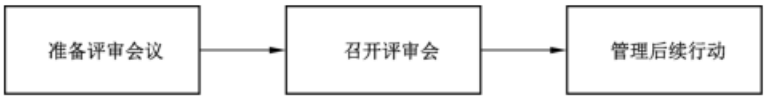


图1 项目重大节点评审流程图

项目重大节点评审程序主要包括下述内容。

a) 准备评审会议:
   1) 项目经理提出评审申请,按第6章对评审要素、内容和方法的要求,准备和递交评审材料,评审材料示例见附录B;
   2) 项目管理办公室或授权的组织审核申请材料准备就绪;
   3) 项目管理办公室或授权的组织确认评审会参与人员和时间表;
   4) 项目管理办公室或授权的组织向项目委员会成员分发评审材料,如附录B所示;
   5) 项目委员会成员预审评审材料并反馈。
b) 召开评审会:
   1) 项目经理汇报项目阶段完成情况;
   2) 项目委员会成员提出问题并讨论;
   3) 项目委员会成员对每个问题、项目节点评审的整体决议和后续行动达成共识;
   4) 项目管理办公室或授权的组织准备评审结论报告,并通知项目利益相关方。
c) 管理后续行动:
   1) 项目经理组织项目团队成员落实后续行动,提交后续行动完成报告,项目管理办公室或授权的组织定期监督检查;
   2) 所有后续行动均关闭后,项目委员会批准项目该阶段已完成,项目管理办公室或授权的组织归档相关的文档。

9 评审结论报告

评审结论报告应包括以下几部分内容:

a) 项目基本信息;
b) 项目目标;

c) 评审内容；
d) 评审依据；
e) 参会人员信息和在评审中的角色；
f) 评审过程；
g) 评审意见；
h) 评审结论；
i) 报告签署。

10 评价与改进

10.1 组织应定期对项目重大节点评审工作进行评价，对第5章至第9章相关条款执行情况的符合性、有效性、适应性进行评价。反馈评价结果和建议。

10.2 根据评价结果和建议，改进项目重大节点评审相关工作。

附 录 A
（资料性）
不同类型的项目重大节点评审关键内容示例

A.1 战略投资类项目重大节点定义及评审关键内容

战略投资类项目生命周期内常见的重大节点定义示例如图 A.1 所示。

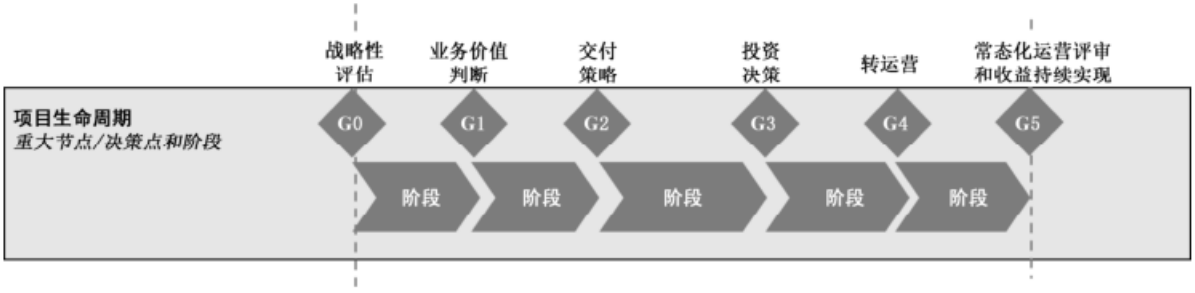


图 A.1 战略投资类项目生命周期内常见的重大节点

重大节点 0：战略性评估。

该重大节点评审仅适用于发起组织确定战略落地的方向和成果，及由此形成的一系列循序渐进交付的项目。

重大节点 1：业务价值判断。

该重大节点评审是商业论证后的第一次项目评审。主要聚焦于项目业务价值的判断，以指导后续交付方案的开发。

重大节点 2：交付策略。

该重大节点评审用于在正式决定项目的交付方法和选择项目交付的潜在伙伴前，对项目的概要商业论证和交付策略进行评估。该节点的评审活动可能会在后续的项目交付过程中反复执行。

重大节点 3：投资决策。

该重大节点评审用于在做出投资决策前评估完整的项目商业论证和治理安排。该评审应在正式承诺资金和资源以及给供应商发出工作订单之前完成。

重大节点 4：转运营。

该重大节点评审聚焦于为了实现项目阶段到运营阶段的转换，组织是否准备好进行必要的业务变革，以及完成后续日常运营的管理安排。

重大节点 5：常态化运营评审和收益持续实现。

该重大节点评审的目的是确认项目向运营的转变正在顺利地进行，预期收益正在实现。该决策点的评审活动会在新产品或服务的生命周期内按一定间隔的周期反复进行。

A.2 从科研到商业化项目的全生命周期重大节点评审要点清单示例

表 A.1 显示了从科研到商业化项目的全生命周期重大节点评审要点清单的示例。

表 A.1　从科研到商业化项目的全生命周期重大节点评审要点清单示例

节点序号	节点名称	评审要点	评审内容
1	概念理论验证	价值(经济价值或社会价值)评审	是否能产生较高影响力?
		技术、产品解决方案评审	概念是否违背基础科学原理?
		质量评审	形成的科学理论报告、论文或专著是否推理严密、结论可信?
		管理评审	是否按照理论研究计划执行?
			是否超出理论研究范畴?
		资源可用性评审	是否有具备理论创新能力的科学家?
		合规评审	无
2	概念实验验证	价值(经济价值或社会价值)评审	概念是否值得进行实验验证?
			是否有可能揭示重大技术问题?
		技术、产品解决方案评审	是否可在概念实验验证中观察到相应的现象?
		质量评审	概念实验验证的过程是否可靠,逻辑是否严密,结论是否可信?
		管理评审	实验验证方案是否能够验证概念可行性?
			是否超出理论实验研究工作范畴?
			实验操作风险是否可控?
		资源可用性评审	是否有具备理论实验创新能力的科学家?
			能否搭建起验证实验条件?
		合规评审	实验是否符合各级安全、健康和环保(EHS)监管要求?
3	概念工业实现条件验证	价值(经济价值或社会价值)评审	是否有可能对潜在产业方向产生重大影响?
		技术、产品解决方案评审	核心技术指标是否可调?
			概念工业实现路径是否可行?
		质量评审	概念工业实现条件方案是否可行?
		管理评审	是否存在极端实验条件?
			极端实验条件改进方案是否可行?
			项目风险是否有有效应对方案?
		资源可用性评审	是否有具备熟悉工业解决方案的科学家?
		合规评审	概念工业实现条件验证实验是否符合各级 EHS 监管要求?

表 A.1　从科研到商业化项目的全生命周期重大节点评审要点清单示例（续）

节点序号	节点名称	评审要点	评审内容
4	核心技术指标达标	价值（经济价值或社会价值）评审	是否符合企业战略？
			是否能为企业与客户带来远期效益？
			能否解决客户的重大需求痛点？
		技术、产品解决方案评审	核心技术指标值是否可在实验室实现预期目标？
		质量评审	提出的技术解决方案是否与客户问题匹配？
			核心技术指标是否识别精确？
		管理评审	问题拆解过程是否逻辑清晰、层级分明？
			研发计划是否与问题解决的逻辑顺序相对应且执行良好？
			项目是否超出关键技术指标研发范围？
			是否针对项目风险制定了有效的应对方案？
		资源可用性评审	是否有具备核心技术领域能力的工程师？
			研发经费是否超出预算要求？
		合规评审	核心技术指标达标实验是否符合各级 EHS 监管要求？
			是否涉及侵权或保密问题？
5	产品成本估算	价值（经济价值或社会价值）评审	产品成本是否有满足客户期望的可能性？
			产品性能和成本与竞争对手相比是否具备明显的优势？
		技术、产品解决方案评审	可否获得产品主要性能指标达标的技术参数值和范围？
		质量评审	产品成本核算采用的假设数据是否可信？
			产品成本模型是否专业可信？
			产品成本构成分析是否全面准确？
		管理评审	产品成本目标是否可接受？
			初步商业模式/产业链方案是否具备？
			产品成本验证方案是否合理且执行良好？
			项目范围是否超出阶段的要求？
			影响产品成本的指标和参数是否全部已知？
			客户需求或市场机会变化影响是否可控？
			是否针对项目风险制定了有效的应对方案？
		资源可用性评审	是否有具备技术创新的工程师、技术经济分析人员？
			研发经费是否超出预算要求？
		合规评审	产品成本估算实验是否符合各级 EHS 监管要求？
			是否涉及侵权或保密问题？

表 A.1　从科研到商业化项目的全生命周期重大节点评审要点清单示例（续）

节点序号	节点名称	评审要点	评审内容
6	产品成本确认	价值（经济价值或社会价值）评审	产品、方案是否确信能满足客户和用户要求？
			是否确信满足客户成本目标？
			市场规模是否足够大？
			产品定价目标与成本相比有无盈利空间？
		技术、产品解决方案评审	是否所有影响产品成本的关键参数的边界范围都已确定？
		质量评审	是否形成清晰的产品定义？
			进行样机验证测试的结果是否满足主要客户或用户的要求？
		管理评审	是否与客户达成商业模式共识？
			所有影响产品成本的关键参数是否均已获得？
			关键参数边界范围验证实验方案是否合理且执行良好？
			项目工作是否超出项目基线确定的范围？
			客户需求或市场机会变化的影响是否可控？
			是否针对项目风险制定了有效的应对方案？
		资源可用性评审	是否有具备技术、设计、工程、生产、商务、EHS 等背景的跨职能团队？
			研发经费是否超出预算要求？
		合规评审	产品成本确认测试是否符合各级 EHS 监管要求？
			是否涉及侵权或保密问题？
7	投资方案编制	价值（经济价值或社会价值）评审	客户是否做出投资决策？
			为了解决痛点需求，是否可接受客户愿意投资的费用？
			产品利润目标是否可接受？
			产品定义、预计售价、销量、市场占有率与竞争对手相比是否有优势？
		技术、产品解决方案评审	启动生产所需设计图纸、施工计划、生产方案、效益分析报告、商业计划书、商业运作方案是否通过专家论证评审？
			产品投资回报率、投资回收期等是否能达到客户要求？
		质量评审	客户投资决策所需资料是否达到客户要求？
		管理评审	产品用户是否明确？
			商业运作方案是否可靠？
			竞争对手和竞争方案分析是否全面可信？

表 A.1　从科研到商业化项目的全生命周期重大节点评审要点清单示例（续）

节点序号	节点名称	评审要点	评审内容
7	投资方案编制	管理评审	客户需求或市场机会变化的影响是否可控？
			是否取得原材料和设备等供应商的报价单？
			是否会延误市场窗口机会？
			是否针对生产风险制定了有效的应对方案？
		资源可用性评审	是否有具备技术、设计、工程、生产、商务、财务、法务、EHS 等背景的跨职能团队？
			原材料和设备等的供应是否可靠、持续、多元？
			项目经费是否超出预算要求？
		合规评审	未来生产是否符合各级 EHS 监管及相关行业法规要求？
			是否取得原材料和设备等供应商的报价单及长期合作方案？
			是否涉及侵权或保密问题？
8	产线建设及实现稳定生产	价值（经济价值或社会价值）评审	产品质量和成本是否具备竞争优势？
			客户购买能力预测报告是否完成？
		技术、产品解决方案评审	是否解决了影响生产过程和产品质量稳定性的所有技术和操作问题？
			影响产品质量的生产工艺参数是否可控？
		质量评审	产品质量第三方权威检测报告是否达标？
			产品质量控制计划是否满足产品合格率要求？
			生产线运行报告是否符合目标要求？
		管理评审	生产线是否按照施工计划建成？
			是否根据实际生产数据更新了成本模型，并获得最新最准确的成本？
			生产是否按照生产方案执行并完成问题修正？
			产品质量检测方案是否可行？
			是否取得产品用户列表？
			产品推广策略是否可行可信？
			产品交付市场是否满足市场窗口预期？
			客户需求或市场机会变化的影响是否可控？
			是否针对生产及产品质量的风险制定了有效的应对方案？
			客户服务和支持流程是否准备妥当？
		资源可用性评审	是否有具备生产运营、质量检测、产品管理、销售等背景的跨职能团队？
			设备物料等是否按期交付并质量验收合格？
			生产测试费用是否超出预算要求？

表 A.1　从科研到商业化项目的全生命周期重大节点评审要点清单示例（续）

节点序号	节点名称	评审要点	评审内容
8	产线建设及实现稳定生产	合规评审	是否符合各级 EHS 监管要求？
			是否获得产品销售相关资质？
9	产品商业运营	价值（经济价值或社会价值）评审	产品单位销售和利润是否持续达到预期目标？
		技术、产品解决方案评审	产品在客户端稳定销售，通过扩展产品功能以获得更广泛的应用客户群的解决路径是否可信？
		质量评审	盈利模式的竞争性和可持续性是否有效？
			复购产品的客户数量是否持续上升？
			财务报告是否显示产品盈利？
		管理评审	产品宣传推广计划是否有效？
			通过产品商业运营计划的执行，是否实现了利润目标？
			产品用户管理计划是否可行？
			竞争方案是否奏效？
			是否存在提升商业和产品的利润空间及相应措施？
			产品生命周期管理计划是否获得所有利益相关方确认？
			产品替代品的市场风险是否可控？
		资源可用性评审	是否有具备产品用户端的应用方案的开发团队？
			是否有具备销售、财务、法务等背景的项目团队？

A.3　信息技术研发项目阶段评审工作相关人员职责和评审要点示例

A.3.1　信息技术研发项目阶段评审工作相关人员职责

信息技术研发项目阶段评审工作相关人员的职责如下所述。

a）　项目管理工程师：

1）　协助完成评审会议资料的准备（检查表和汇报材料）；

2）　检查评审内容是否符合评审要求；

3）　评审会议的召集和组织；

4）　会议结果的督促落实；

5）　根据评审工作指引，规范评审过程。

b）　项目经理：

1）　评审会前根据检查表与项目管理工程师检查是否达到召开会议的标准；

2）　负责编写评审报告和评审汇报材料；

3）　负责向评审小组作项目情况介绍，答复评审小组的质疑；

4）　负责项目的开展以及后续评审结论的落实；

5）　会议后负责输出相关的评审文档。

c）　提供评审意见人员：

1）　参与会议评审；

2） 针对评审内容提供评审意见。

d） 评审决策人：

1） 对评审意见有分歧、无法达成一致的问题做最终的决策；

2） 对于评审结果做最终的决策。

A.3.2 信息技术研发项目各阶段评审要点

信息技术研发项目各阶段评审要点示例如表 A.2 所示。

表 A.2 信息技术研发项目各阶段评审要点示例

阶段评审名称	评审要点
策划方案评审	a） 功能点需求的确认（新部件新工艺的可实现性评估）； b） 项目目标的确认、分解及达成的策略（主要是成本、时间、质量、服务、交付产品概念原型）； c） 完成系统方案及系统框图； d） 完成项目计划及关键路径，风险评估及决策； e） 对于立项阶段没有确认的遗留问题，给出处理方案； f） 完成相关的风险评估
开发方案评审	a） 完成技术规格的细化论证； b） 完成可生产性评估； c） 完成详细的投入产出分析； d） 完成相关功能手板的技术验证； e） 完成相关的风险评估； f） 对于策划阶段没有确认的遗留问题，给出处理方案
功能样机评审	a） 完成产品功能完备性和实现效果的检查； b） 具有完整的一套样机和应用软件用于演示； c） 完成对产品的产能和上市方案的论证； d） 确认新品功能符合立项时的要求； e） 完成相关的风险评估； f） 对于开发阶段没有确认的遗留问题，给出处理方案
工程化评审	a） 新部件批量评测正式发布通过（正常通过、允许通过）结论； b） 完成遗留问题处理判定以及给出客服的输出话术； c） 机型批量评测正式发布通过（正常通过、允许通过）结论； d） 工厂生产工程文档及软件正式下发完成； e） 完成相关的风险评估； f） 所有遗留问题都已明确改善计划和措施

A.4 制造业产品交付类全生命周期项目重大节点及评审要点示例

图 A.2 显示了制造业产品交付类全生命周期项目重大节点示例。

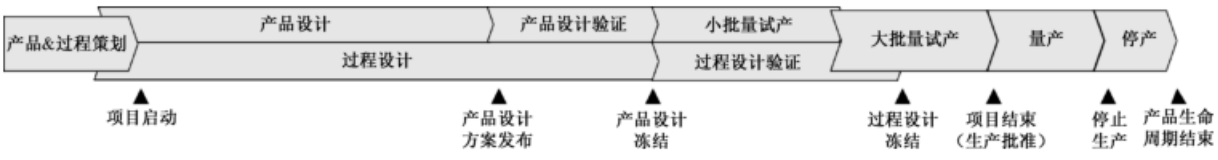


图 A.2 制造业产品交付类全生命周期项目重大节点

表 A.3 显示了制造业产品交付类全生命周期项目重大节点评审要点示例。

表 A.3 制造业产品交付类全生命周期项目重大节点评审要点示例

节点	进入该节点的评审要点
项目启动	——投资计划是否得到批准，投资项目是否得到确认； ——利润核算是否已完成，并可达到项目目标； ——项目计划、资源、目标等策划工作是否完成
产品设计方案发布	——手工样件制作，可以是成品或半成品，初步确认设计是否能实现； ——是否明确客户需求，针对客户需求评审风险； ——是否选定供应商，发定点通知
产品设计冻结	——产品设计验证是否完成； ——图纸及相应的技术文件是否已经受控发布； ——零部件工装样件是否已经批准
过程设计冻结	——设备是否完成调试，良率、设备能力指数、节拍等是否达到设定的目标； ——过程实验设计是否已完成，是否确定工艺参数； ——产品设计是否冻结； ——测量系统分析是否达到目标； ——过程设计验证是否已完成，过程管控等相关文件是否已经受控发布； ——测量系统分析、制程能力指数、良率、设备能力是否达到阶段目标
项目结束(生产批准)	——项目目标是否已达成； ——生产件批准是否获批
停止生产	——是否得到客户的停止生产通知； ——备件供应方案是否已确定
产品生命周期结束	——产品是否停产，且备件停止供应，或， ——产品是否停产，备件生产已有替代产线

附 录 B
（资料性）
项目重大节点评审需递交的材料示例

组织应根据项目的不同特点定义项目的不同重大节点的评审内容、评审规则、需要准备的材料以及编写报告的具体要求。

根据不同的项目重大节点提供相应的证明材料，包含且不限于：

a） 项目基本情况；
b） 项目有关的中长期规划；
c） 项目立项背景及发展规划；
d） 项目立项报告或者任务书；
e） 项目实施方案；
f） 项目经费管理文件；
g） 项目执行过程的管理文件；
h） 市场调研报告；
i） 项目可行性报告；
j） 技术研发方案；
k） 技术成果鉴定；
l） 成本模型；
m） 设计图纸、生产方案和执行计划；
n） 生产过程风险失效分析；
o） 商业计划和商业运营计划；
p） 风险评估报告；
q） 利益相关方沟通记录；
r） 阶段性验收标准文件；
s） 经济和社会效益。

参 考 文 献

[1] GB/T 37507—2025 项目、项目群和项目组合管理 项目管理指南
[2] GB/T 41245—2022 项目、项目群和项目组合管理 治理指南
[3] GB/T 41246—2022 项目、项目群和项目组合管理 项目群管理指南