



团体标准

T/CAS XXXX—2024

美丽城镇建设项目管理指南

Guidance on project management of beautiful towns construction

(征求意见稿)

XXXX - XX - XX 发布

XXXX - XX - XX 实施

中国标准化协会 发布

中国标准化协会（CAS）是组织开展国内、国际标准化活动的全国性社会团体。制定中国标准化协会标准（以下简称：中国标协标准），满足市场需要，增加标准的有效供给，是中国标准化协会的工作内容之一。中国境内的团体和个人，均可提出制、修订中国标协标准的建议并参与有关工作。

中国标协标准按《中国标准化协会标准管理办法》进行制定和管理。

中国标协标准草案经向社会公开征求意见，并得到参加审定会议的 75%以上的专家、成员的投票赞同，方可作为中国标协标准予以发布。

在本标准实施过程中，如发现需要修改或补充之处，请将意见和有关资料寄给中国标准化协会，以便修订时参考。

本标准版权为中国标准化协会所有，除了用于国家法律或事先得到中国标准化协会的许可外，不得以任何形式或任何手段复制、再版或使用本标准及其章节，包括电子版、影印件，或发布在互联网及内部网络等。

目 次

前言.....	III
1 范围.....	1
2 规范性引用文件.....	1
3 术语和定义.....	1
4 管理原则.....	1
4.1 价值原则.....	2
4.2 全局原则.....	2
4.3 共建原则.....	2
4.4 适用原则.....	2
5 项目群建立.....	2
5.1 概述.....	2
5.2 项目群的目的.....	2
5.3 项目群管理的必要性评估.....	2
5.4 项目群整合.....	2
5.5 项目群的设立.....	3
5.6 项目群的协调.....	3
5.7 项目群的结构.....	3
5.8 项目群的利益相关方.....	4
5.9 项目群角色和责任划分.....	4
6 项目群管理.....	4
6.1 概述.....	4
6.2 风险和问题管理.....	4
6.3 变更管理.....	5
6.4 规划质量管理要点.....	5
6.5 施工质量管理要点.....	5
6.6 监理质量管理要点.....	6
6.7 收益管理.....	6
6.8 项目群关闭.....	6
参考文献.....	8

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。

本文件起草单位：

本文件主要起草人：

本文件为首次发布。

美丽城镇建设项目管理指南

1 范围

本文件确立了美丽城镇建设项目管理的原则，提供了项目群建立和项目群管理的指导和建议。
本文件适用于指导街镇单位组织(以下简称“镇政府”)实施的美丽城镇建设项目的管理工作。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；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 19001 质量管理体系 要求
GB/T 23691 项目管理 术语
GB/T 30339 项目后评价实施指南
GB/T 37507 项目管理指南
GB/T 39888 项目和项目群管理中的挣值管理
GB/T 39903 项目工作分解结构
GB/T 41245 项目、项目群和项目组合管理 治理指南
GB/T 41246 项目、项目群和项目组合管理 项目群管理指南
GB/T 41831 项目管理专业人员能力评价要求
GB/T 42892 项目管理敏捷化指南
GB/T 50319 建设工程监理规范
GB/T 50326 建设工程项目管理规范
GB/T 50430 工程建设施工企业质量管理规范

3 术语和定义

GB/T 23691、GB/T 37507和GB/T 41246界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

项目管理 project management

为达到项目既定目标而进行的策划、组织、实施、监测和控制的协调活动。

[来源：GB/T 23691-2009, 2.1.4]

3.2

项目群 programme

为实现组织的战略目标、经营目标和收益提供优势，而被协调管理的一组相关项目群组建(3.4)所形成的临时结构。

[来源：GB/T 41246-2022, 3.1]

3.3

项目群管理 programme management

指导相互关联的项目群组件实现项目群目标和收益的一组协调性活动。

[来源：GB/T 41246-2022, 3.2]

3.4

项目群组件 programme component

组成项目群的项目、子项目群或其他相关工作。

[来源：GB/T 41246-2022, 3.2]

4 管理原则

4.1 价值原则

以实现美丽城镇建设总体目标为导向，通过开展策划、组织、实施、监测和控制活动，帮助镇政府持续提升城镇建设项目管理能力，稳定实现收益，提高城镇的可持续竞争优势。

注：镇政府宜参照GB/T 39888给出的指南评估和预测项目群的执行绩效。

4.2 全局原则

美丽城镇建设项目管理宜从城市、城镇、乡村等建设的总体战略和计划考虑，科学制定本城镇建设的章程和目标，重点加强规划、施工和监理等质量管理，推动城乡融合发展水平提升。

4.3 共建原则

美丽城镇建设项目管理需考虑政府、市场、社会的作用发挥，引导社会资本参与，形成多元主体共同参与的局面。

4.4 适用原则

镇政府需考虑建设项目的复杂性和组织工作能力，选择实行项目、项目群和项目组合管理，科学应用相关方法、工具、技术和能力，为达到建设目标提供组织和技术保障。实行项目群管理宜按照GB/T 41246和本文件内容执行。

注：结合美丽城镇建设一般需求和实际情况，本文件主要从实行项目群管理角度提出指南和建议。

5 项目群建立

5.1 概述

宜按照GB/T 41246给出的信息建立美丽城镇建设项目群，宜包括与管理背景相符的项目群管理框架、项目群设计和计划。

5.2 项目群的目的

建立项目群的目的是实现与城镇发展战略目标一致的、通过分别管理单体建设项目或工作无法实现的收益，提高城镇建设效率、降低风险、抓住发展机会。

5.3 项目群管理的必要性评估

镇政府宜根据美丽城镇建设项目的需要，按照按照GB/T 41246给出的方法评估项目群管理的必要性。

5.4 项目群整合

5.4.1 宜根据 GB/T 41246 给出的指南整合项目群，美丽城镇建设项目群整合主要包括单体工程或工作和职能整合。

5.4.2 美丽城镇建设单体工程或工作的整合宜考虑相互依赖性，包括但不限于：

- 相似或相关的单体工程或工作；
- 对于大额投资的计划和控制；
- 共享工程建设和管理资源效率；
- 项目群层级、单体工程或工作层级应对风险和机会的方法；
- 通过工程协同建设和管理的成本降低；
- 城镇环境控制和影响；
- 建设工程管理和控制。

5.4.3 建立单体工程或工作整合，可包括但不限于：

- 监督单体工程和工作之间的相互影响；
- 工程建设过程和系统的兼容性；
- 协调项目目标的输出；
- 整合建设项目的输入和输出；
- 整合成果以实现美丽城镇建设收益。

5.4.4 职能整合对美丽城镇建设尤为重要，可能需要为实现美丽城镇建设预期收益和目标，对部门职能、投资、工程、法律、人力资源、产品和变更活动等进行协调。

5.4.5 镇政府宜转变传统的职能化管理机制，营造有利于开展敏捷化活动的工作环境，以实现美丽城镇建设预期的目的和价值。可参考 GB/T 42892 给出的指南开展项目群敏捷化管理。

5.5 项目群的设立

项目群的设立宜考虑GB/T 41246提出的影响因素和需要关注的风险及不确定性。

5.6 项目群的协调

5.6.1 美丽城镇建设项目群一般需跨多个组织设立，为保证其他组件、组织或部门的收益实现，项目群宜符合治理结构。项目群协调示例如图 1 所示。

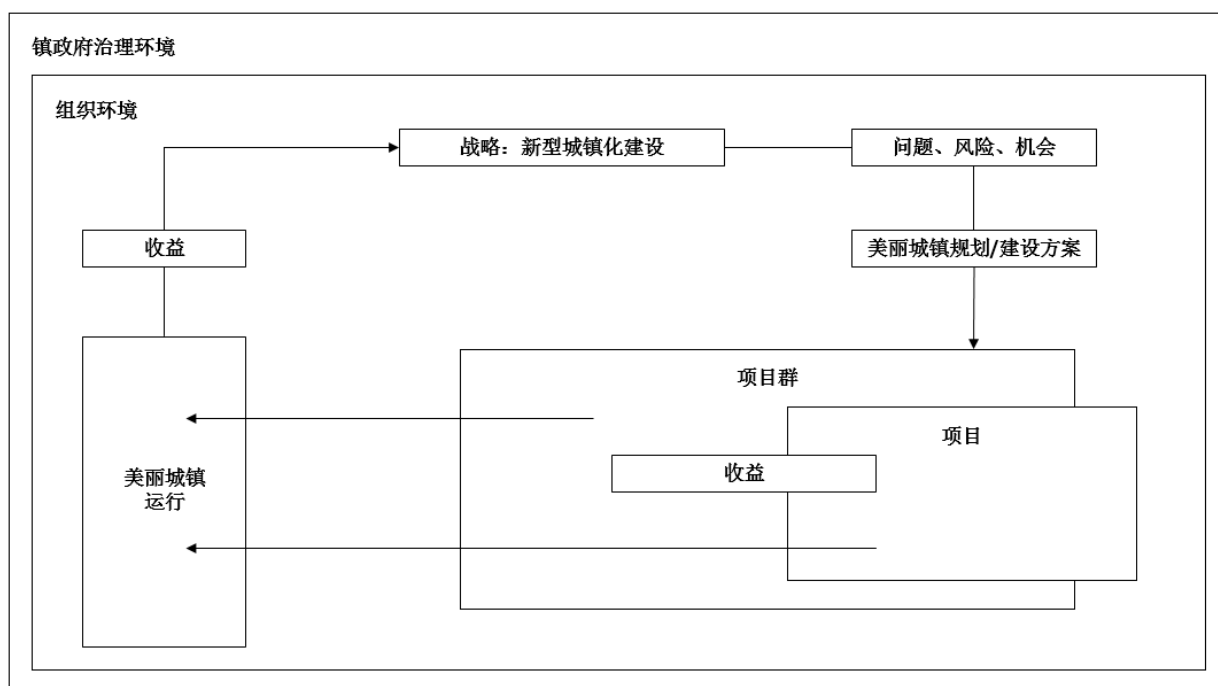


图1 美丽城镇建设项目群协调示例

5.6.2 镇政府可参照 GB/T 41245 给出的指南，指导和控制组织的原则、方针和框架。

5.7 项目群的结构

5.7.1 项目群结构宜根据美丽城镇建设要求设计，宜反应建设成果和产出、计划任务和指标、项目性质和复杂性、项目群组件类型和项目群组织的特性等。

5.7.2 图 2 给出了美丽城镇建设项目项目群结构的示例，包括项目、子项目群以及其他相关工作。

注：其他相关工作可包括由省、市、区、村等部门实施的支持项目群和项目群组件的活动。

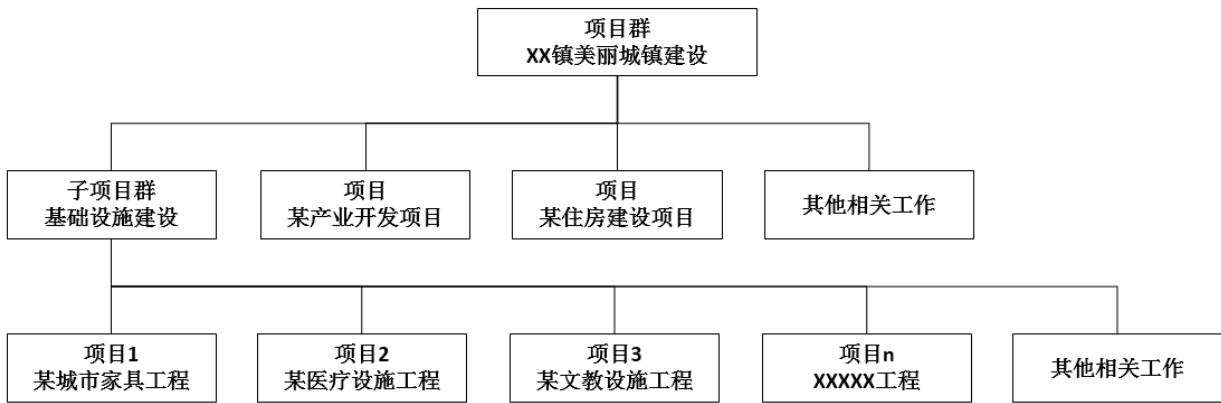


图2 美丽城镇建设项目群结构示例

5.7.3 镇政府可参照 GB/T 39903 给出的指导信息开展项目群和项目工作分解。

5.8 项目群的利益相关方

美丽城镇建设项目群利益相关方一般包括但不限于：

- 省、市、区、镇各级政府项目发起人；
- 项目群团队
- 内外部合作部门和组织；
- 核心建设团队；
- 支持团队；
- 项目群管理办公室；
- 居民。

5.9 项目群角色和责任划分

5.9.1 镇政府宜分配和确定项目群管理角色、职责和权限。确定这些角色宜：

- a) 协助提供所需资源、能力、流程和工具；
- b) 支持和实现组织变革，实现项目群收益。

5.9.2 宜根据 GB/T 41246 划分，关键角色和责任者宜包括但不限于：

- 项目发起人，一般为镇政府；
- 项目群经理，一般为镇政府分管镇长或城建部门负责人；
- 项目群管理团队，一般包括综合协调组、项目立项组、绿化景观组、市政交通组、喝到水域组、日常管控组、资金保障组等。

5.9.3 项目群和项目管理专业人员能力的选择和设置可参考 GB/T 41831 给出的要求。

6 项目群管理

6.1 概述

6.1.1 宜按照 GB/T 41246 给出的指南开展项目群管理实践。

6.1.2 宜按照 GB/T 37507 给出的指南开展项目管理。

6.1.3 任何一项跨越工程单体的活动宜有助于项目群的整合、控制和管理。

6.1.4 宜按照 GB/T 50326 的要求开展建设工程项目管理。

6.2 风险和问题管理

6.2.1 政府和工程承包企业均宜建立风险管理体系，明确各层次管理人员的风险管理责任，减少项目实施过程中的不确定因素对项目群的影响。

6.2.2 风险管理过程宜包括项目实施全过程的风险识别、风险评估、风险响应和风险控制。

6.2.3 风险和问题管理方法宜被用于捕获问题、风险和机会，可包括但不限于：

- 单体工程和项目群级风险管理使用一致的风险管理方法；
- 保持风险管理容忍度协调一致；
- 在美丽城镇建设全过程开展项目群问题、风险、机会的识别、记录和更新；
- 汇总可能影响项目群的单体工程或工作问题、风险和机会；
- 分析项目群问题、风险和机会，制定和部署应对计划。

6.3 变更管理

变更管理宜明确可能影响美丽城镇建设或收益实现的变更。变更管理包括但不限于：

- 建立项目群经理负责、监理和企业共同参与的项目群变更管理委员会；
- 制定和贯彻项目群变更程序；
- 建立与项目群基线协调一致的变更控制程序；
- 分析、跟踪和评估设计多个单体工程或工作的变更所造成的影响；
- 实施批准的变更。

6.4 规划质量管理要点

6.4.1 镇政府宜组建规划编制委员会，负责统筹管理编制计划、经费、技术等项目管理工作。

6.4.2 美丽城镇规划宜制定详细计划，详细程度宜足以建立基线，据此管理美丽城镇建设项目执行，并能测量和控制项目绩效。

6.4.3 美丽城镇规划宜明确工作范围，可包括但不限于：基础情况分析，功能定位与发展目标，国土空间布局，耕地与生态保护红线保护，住房布局，产业发展，公共服务与基础设施建设，城镇风貌引导与防灾避险，历史文化与自然遗产保护，生态环境修复与整治，近期建设方案等。

6.4.4 规划设计成果的图文表达宜包括但不限于：

——图：

- 城镇规划图；
- 居民点现状分析图；
- 布局规划图；
- 设施规划图；
- 整治规划图或集中建设区修建性详细规划图或住房整治规划设计图。

——书：

- 规划文本；
- 规划说明书。

——表：

- 城镇用地汇总表；
- 居民点建设用地平衡表；
- 近期整治及建设项目实施计划表。

6.5 施工质量管理要点

6.5.1 施工单位宜按照 GB/T 50430 开展施工质量管理。

6.5.2 项目经理宜由施工单位法定代表人任命，并根据法定代表人授权的范围、时间和内容，对项目实施全过程、全面的管理。

6.5.3 项目经理的任命宜考虑以下素质要求：

- 符合项目管理要求的能力，善于进行团队建设与沟通；
- 相应的项目管理经验和业绩；
- 项目管理需要的专业技术、管理、经济、法律和法规知识；
- 良好的职业道德和团队精神，遵纪守法、爱岗敬业、诚信尽责；
- 身体健康，精力充沛。

6.5.4 施工质量管理宜坚持预防为主的原则，按照策划、实施、检查、处置的循环原理，持续改进，为项目增值服务。

6.5.5 宜明确施工单位对工程质量的责任，按照“谁承包，谁负责”的原则，由施工公司负责人任本工程的质量责任人，负责项目实施期间质量管理。

6.5.6 施工单位宜按照 GB/T 19001 的要求，建立质量管理体系。在各层次设立专职管理部门或专职人员。

6.5.7 施工单位宜通过对人员、机具、设备、材料、方法、环境等要素的质量管理，实现过程和质量目标。

6.5.8 施工质量计划由项目经理编制后，报项目群发起人和项目群经理批准，质量计划如需修改，也按相同程序办理。

6.5.9 施工质量计划需修改时，应按原批准程序报批。

6.6 监理质量管理要点

6.6.1 监理单位宜按照 GB/T 50319 要求提供工程监理服务。

6.6.2 施工方案审查宜包括但不限于下列内容：

- 编审程序应符合相关规定；
- 工程质量保证措施应符合有关标准。

6.6.3 施工控制测量成果及保护措施的检查、复核，宜包括但不限于下列内容：

- 施工单位测量人员的资格证书及测量设备检定证书；
- 施工平面控制网、高程控制网和临时水准点的测量成果及控制桩的保护措施。

6.6.4 施工单位为本工程提供服务的试验室的检查宜包括但不限于下列内容：

- 试验室的资质等级及试验范围；
- 法定计量部门对试验设备出具的计量检定证明；
- 试验室管理制度；
- 试验人员资格证书。

6.6.5 项目监理对工程施工质量进行巡视时，宜包括但不限于下列内容：

- 施工单位是否按工程设计文件、工程建设标准和批准的施工组织设计、（专项）施工方案施工；
- 使用的工程材料、构配件和设备是否合格；
- 施工现场管理人员，特别是施工质量管理人員是否到位；
- 特种作业人员是否持证上岗。

6.7 收益管理

6.7.1 宜按照 GB/T 41246 给出的指南开展收益识别及分析和收益控制。

6.7.2 美丽城镇建设的收益识别及分析宜包括但不限于：

- 人口结构；
- 经济发展；
- 社会治理；
- 文化建设；
- 生态环境；
- 公共服务；
- 居民生活。

6.8 项目群关闭

美丽城镇建设项目群关闭宜包括但不限于：

- 核实美丽城镇建设各项目验收情况；
- 核实美丽城镇建设收益是否实现或转移；
- 关闭或转移项目、子项目群或相关工作；
- 完成美丽城镇建设总结报告；
- 完成项目审计等管理流程；
- 关闭合同；
- 完成项目后评价，宜按照 GB/T 30339 给出的指南实施；
- 整理、记录、沟通、归档经验教训；
- 归档美丽城镇建设项目记录；

——释放资源。

参 考 文 献

- [1] GB/T 37490-2019 项目、项目群和项目组合管理 项目组合管理指南
- [2] GB/T 42994-2023 管理咨询服务指南 项目管理