

# 卓越治理

中国移动不断完善现代企业制度，持续优化权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的公司治理机制，规范开展公司治理，主动将可持续发展理念融入公司治理过程，持续深化改革，不断健全风险管控与合规管理体系，以卓越治理保障公司的可持续发展。



优化公司治理体系



防范化解各类风险

中国移动通信集团有限公司  
China Mobile Communication Group

16 和平、正义与  
强大机构



17 促进目标实现的  
伙伴关系



# 优化公司治理体系

## 规范公司治理

### ※ 保障股东权益

公司制定股东沟通政策，并定期检视以确保其成效，确保与股东之间保持有效沟通。设立证券事务部，发挥“沟通桥梁、展示窗口、信息中心”作用，专门负责向股东及投资者提供所需材料和服务，与股东、投资者和其他资本市场参与人员保持积极沟通，让股东及投资者充分了解公司运营和发展情况；坚持平等对待股东和投资者，认真组织召开股东特别大会和股东周年大会，切实保障全体股东参与股东大会的权利。



公司高级管理层高度重视与股东、投资者和其他资本市场参与人员的交流与互动，实地出席2023年3月23日举行的2022年度业绩发布会和2023年8月10日举行的2023年度中期业绩发布会，并由董事长、总经理、财务总监对公司的总体业绩、运营表现和财务表现等作出说明，进一步促进公司与利益相关方的互信理解，助力公司价值提升。

2023年，公司修订《中国移动信息披露内部控制制度》《中国移动信息披露委员会章程》等文件，更新包括业绩材料披露流程、公告披露流程、上市公司委任董事流程等信息在内的关键业务流程手册，确保公司信息披露合法、真实、准确、完整、及时、公允；持续完善、丰富投资者沟通渠道，在年报、中报、季度业绩公告和其他公告等正式渠道向外披露公司表现和业务情况的基础上，通过业绩发布会、路演及反向路演、大型投行会议、投资者会议等与资本市场保持良好互动，帮助投资者更好地了解公司发展战略、现状与前景。

此外，公司创新投资者交流形式，与同行业公司联合举办投资者交流活动，通过扩展现实（XR）、虚拟数智人等数字化方式创新投资者活动沟通形式，直观体现公司发展成果和优势。



全年刊发公告、通函等超过 **200** 份

### 兑现分红承诺 持续为股东创造更大价值

为更好地回馈股东、共享发展成果，公司充分考虑盈利能力、现金流状况及未来发展需要，于2021年承诺三年内以现金方式分配的利润逐步提升至当年公司股东应占利润的70%以上。2023年，公司成功兑现承诺，为股东创造更大价值。

#### 举办“走进上市公司”活动

在加强公司与投资者的沟通交流，增进投资者及资本市场对公司与行业的了解，促进公司市场认同和价值实现，公司于2023年10月举办“走进上市公司”主题投资者交流活动，与20家机构投资者就公司各个市场发展最新情况、人工智能发展战略、卫星通信领域的相关计划和发展等问题进行了深入交流。

## ※ 加强董事会建设

公司董事会负责制定整体战略方针和目标、设定管理目标、监督公司的内部控制和财务管理、监管管理层的表现，并授权管理层管理公司业务的日常运作。



2023 年

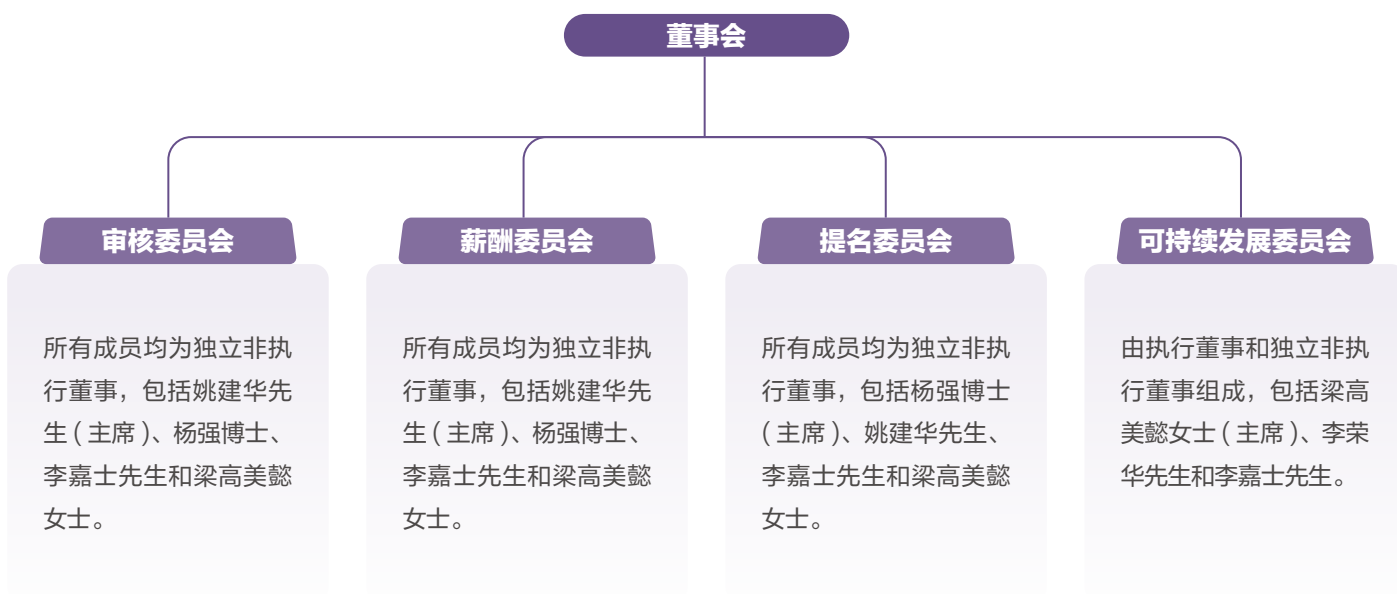
召开董事会会议  
**7** 次

审议议案  
**51** 项

召开专门委员会会议  
**9** 次

审议议案  
**49** 项

全体董事积极履行勤勉尽责义务，董事会会议平均出席率 **96.5%**



### 董事会独立性

- 严格遵照《香港上市规则》规定的委任独立董事的要求及根据《香港上市规则》列明的有关独立性的指引确保董事会独立性。截至 2023 年底，董事会中有四位独立非执行董事，人数占比超过三分之一。

### 董事会专业性

- 董事成员具备会计、财务与风险管理、人工智能与科研、法律与监管、金融与财经等专业资格和 / 或专长。

### 董事会多元化

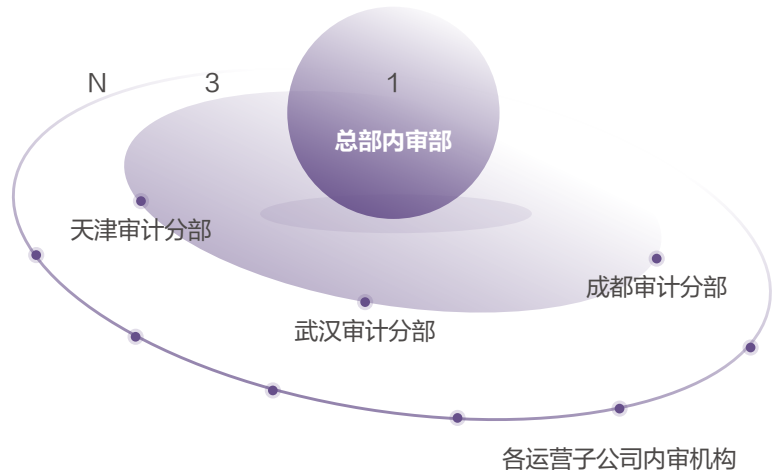
- 坚持并采纳董事会成员多元化政策，在选聘董事时，根据公司业务模式和特定情况，考虑不同的多元化因素，包括专业经验及资历、区域及行业经验、教育及文化背景、技能、行业知识及声誉、对适用于公司的法律及法规的知识、性别、种族、语言能力及服务任期等。截至 2023 年底，董事会中有一位女性董事成员。

## ※ 审计监督

公司加强内部审计集中统一顶层设计，完善“1+3+N”审计工作体系建设，总部内审部在天津、武汉、成都设立分部，各运营子公司均设有内审机构。

2023年，公司构建集中统一、全面覆盖、权威高效、创新领先的审计监督体系，加强审计精准发力和分类施策，聚焦公司转型发展重点业务、重要成本费用、科技创新、股权投资、境外经营等领域开展内部审计工作，进一步夯实审计整改监督，加大审计移送和责任追究工作力度；着力构建智慧审计生态，加速数智化价值释放。

通过开展财务审计、内部控制审计、经济责任审计、建设项目审计、信息系统审计、数据审计和风险评估等工作，对公司各项业务活动、内部控制和风险管理的适当性、合规性和有效性进行独立、客观的确认并提供咨询服务，协助改善公司治理、风险管理和内部控制的效果。



### 内部审计质量管理机制更加健全完善

<p>持续完善以《内部审计章程》为统领，涵盖管理制度、工作规范、实务指南的三级内部审计制度体系。</p>	<p>加强审计质量精细化管控，建立健全审计项目全流程质量管控标准。</p>	<p>全面实施审计质量考核评估和督导检查，持续提升内部审计管理和实务水平。</p>
--	---------------------------------------	---

### 内部审计数智化能力应用更加彰显

<p>大力推进审计信息化系统融合建设及应用，集中化系统境内全覆盖。</p>	<p>织密远程风险防控网络，汇聚业务和管理数据，部署运行审计模型，远程开展持续审计监督。</p>	<p>创新构建“人工智能+审计”技术架构，全面应用人工智能审计产品工具和审计数字员工。</p>	<p>全面推广“现场+远程+云化”交互协同审计模式，充分运用公司云能力集约化开展审计工作，促进提质增效。</p>
---------------------------------------	--	---	--

## 深化可持续发展管理

自 2006 年起，公司以全球企业可持续发展管理的通行标准和最佳实践为指引，充分考虑企业运营管理的现实基础，以实效性为原则，创新管理工具和手段，建立并实施战略性企业可持续发展管理体系。

### ※ 可持续发展管理架构

公司设立可持续发展指导委员会，构建了高层深度参与、横向协调、纵向联动的“决策 - 组织 - 实施”三层可持续发展管理架构，指导委员会总揽决策，办公室组织管理，专业部门和各下属单位落实具体工作，职责清晰、分工明确，高效落实可持续发展工作。

#### 中国移动可持续发展管理架构



决策层

建立以公司董事长为主任、公司分管领导和相关单位主要负责人为成员的可持续发展指导委员会，全面指导本公司及母公司可持续发展工作。

2023 年 11 月，公司在董事会下新增设立可持续发展委员会，于 2024 年 1 月 1 日起履职，负责就公司企业社会责任及可持续发展之目标、策略、重点、措施及目的向董事会提出建议，支撑董事会就公司社会责任及可持续发展议题进行决策。可持续发展委员会的设立，将进一步加强可持续发展治理能力。



组织层

公司设置可持续发展办公室，作为常设机构牵头推进公司可持续发展重要议题管理及信息披露。



实施层

各专业部门、各下属单位的可持续发展管理部门负责落实公司可持续发展要求与管理规范，定期报告可持续发展工作进展。



#### 强化董事会层面对可持续发展工作的监督与管理

2023 年 11 月 14 日，公司召开年度第七次董事会。本次董事会听取公司可持续发展现状和未来工作规划并提出意见和建议，审议通过《关于中国移动环境、社会及治理工作情况的议案》。同时审议通过《关于设立可持续发展委员会的议案》，同意设立可持续发展委员会，自 2024 年 1 月 1 日起生效。委员会职责包括：讨论环境、社会及治理事宜相关的议题，就公司企业社会责任及可持续发展目标、策略、重点、措施及目的向董事会提出建议，并就其决定向董事会作出汇报；审阅及向董事会汇报可持续发展风险及机遇等。公司在多个渠道公布《可持续发展委员会职权范围书》，对可持续发展委员会的成员、会议次数、职责、权限等作出明确规定。

董事会审议通过

《关于中国移动环境、社会及治理工作情况的议案》

《关于设立可持续发展委员会的议案》

## ※ 可持续发展管理体系

公司建立并完善一系列可持续发展政策体系、内控制度以及管理机制和流程，建立起包括策略、执行、绩效和沟通四大模块并形成战略性可持续发展闭环管理体系。同时，以定期编制、发布可持续发展报告为工作抓手，构建覆盖全员、全过程的可持续发展长效推进机制。

2023年，公司积极参与财政部、上海证券交易所、中国上市公司协会等组织的可持续发展相关调研、座谈、论坛等活动，与多家投资机构就可持续发展相关议题的管理实践和最新进展进行了深入交流与沟通，进一步促进了公司与专业机构在可持续发展方面的双向了解。



2023年，企业社会责任宣贯培训覆盖  
**60.26** 万人次



《推进 ESG 卓越治理 与全社会共同发展》  
入选中国上市公司协会  
**“2023年上市公司 ESG 最佳实践案例”**

### 中国移动可持续发展管理体系



### 连续 16 年开展社会责任优秀实践评选

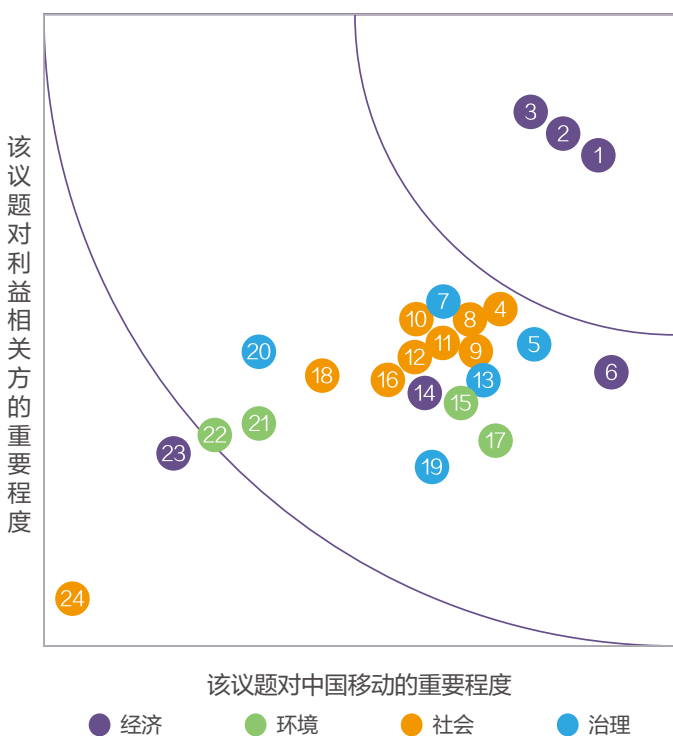
为有效推进可持续发展工作在所属各单位落实，激发各单位履责积极性，公司于 2007 年创新开展“企业社会责任优秀实践案例评选”活动。该评选活动设置“年度社会责任卓越实践奖”“年度社会责任优秀实践奖”“社会责任之星”“社会责任长青实践奖”等多种奖项，邀请政府主管部门、非政府组织、学术机构、权威媒体的专家代表与公司内部专家共同评审，保证评选结果与社会期待相匹配。2023 年，公司修订《年度优秀企业社会责任实践评选办法》，截至 2023 年底，共收集各单位实践成果 **1,229 项**，评选优秀实践 **268 项**。

## ※ 实质性议题分析

公司将实质性议题的识别、评估和披露作为可持续发展管理的核心工作，每年定期开展实质性议题分析，并基于分析结果完善可持续发展工作体系和机制流程。



中国移动 2023 年可持续发展报告实质性议题分析矩阵









高	实质性议题
4	推进数智普惠
5	公司治理与风险管控
6	新型信息基础设施建设与新型信息服务体系打造
7	商业道德与反腐败
8	保障员工权益
9	员工成长与发展
10	科技防灾救灾
11	员工人文关怀
12	助力区域发展
13	财务表现与纳税
14	研发与创新
15	赋能社会绿色转型
16	服务乡村振兴
17	落实“双碳”目标
18	支持公益慈善
19	可持续发展管理
20	利益相关方沟通
21	环境利用与自然资源使用管理
22	温室气体与废弃物排放管理

非常高	实质性议题
1	服务质量与客户权益保护
2	网络质量保障
3	网络、信息安全与隐私保护

一般	实质性议题
23	负责任供应链管理
24	深化境外履责

## ※ 相关方沟通

公司将注重利益相关方关切作为自身践行可持续发展的出发点，基于战略性、全面性、系统性和参与性的可持续发展管理指导原则，遴选对公司业务和运营可能或已经产生重大影响的六大利益相关方群体。同时，在可持续发展报告编制过程中主动收集利益相关方关注的议题，并将之融入到公司有关决策和制度制定中。

利益相关方	期望与诉求（前五项） <sup>1</sup>		沟通与回应渠道	
 客户	1 网络质量保障 2 网络、信息安全与隐私保护 3 服务质量与 · 客户权益保护	4 新型信息基础设施建设与新型信息 · 服务体系打造 5 研发与创新	· 客户接待日 · 10086 热线 · 微博、微信等新媒体 · 网络及手机营业厅	· 客户满意度调查 · 手机应用 App · CEO 信箱
 员工	1 网络质量保障 2 保障员工权益 3 网络、信息安全与隐私保护	4 员工成长与发展 5 服务质量与 · 客户权益保护	· 职工代表大会 · 定期培训 · 绩效沟通机制	· 员工评价机制 · 员工申诉机制 · CEO 信箱与工会主席信箱
 股东与投资者	1 研发与创新 2 网络质量保障 3 服务质量与 · 客户权益保护	4 新型信息基础设施建设与新型信息 · 服务体系打造 5 网络、信息安全与隐私保护	· 企业年报、中期报告与公告 · 股东大会	· 业绩发布会 · 路演及反向路演 · 投资者会议
 价值链伙伴	1 网络质量保障 2 网络、信息安全与隐私保护 3 公司治理与风险管控	4 服务质量与 · 客户权益保护 5 利益相关方沟通	· 采购活动 · 供应商门户网站、供应商服务站、供应商服务热线	· 培训与评估 · CEO 信箱 · 论坛与大会
 政府与监督机构	1 网络、信息安全与隐私保护 2 网络质量保障 3 服务质量与 · 客户权益保护	4 新型信息基础设施建设与新型信息 · 服务体系打造 5 助力区域发展	· 日常汇报沟通 · 专题调研现场会 · 相关论坛交流活动	
 社区与环境代表	1 网络、信息安全与隐私保护 2 网络质量保障 3 服务质量与 · 客户权益保护	4 新型信息基础设施建设与新型信息 · 服务体系打造 5 研发与创新	· 社区活动 · 公益项目平台 · 大众传媒	· 微博、微信等新媒体 · CEO 信箱

1. 各利益相关方期望与诉求的前 5 项议题来源于 2023 年可持续发展关键议题利益相关方专项调查结论，相关调查情况请参阅第 88 页。



## 全面深化改革

中国移动始终坚持将深化改革作为推动高质量发展的关键一招，2023 年，公司以充分激发改革红利为着力点，重点围绕提高核心竞争力和增强核心功能，乘势而上开展新一轮国企改革深化提升行动，加快建立与公司战略相适应的生产关系，为公司数字化转型、高质量发展注入新动能新优势。

### 赓续发力新一轮国企改革

制定国企改革深化提升行动实施方案及工作台账，纵向突出发挥科技创新、产业创新、安全支撑三大作用，横向提升能力、打造合力、激发活力、实现改革系统集成和基层穿透，全面推进方案落实落地。

### 聚焦重点领域取得突破性成效



#### 科技创新

基本建成“一体五环”科技创新体系，加强推进科研特区机制，研发“破风 8676”等突破性科研成果，优秀经验提炼形成“特区机制”并全面推广。



#### 战略性新兴产业布局

构建“BASIC6”战略性新兴产业体系，成立中国移动人工智能研究院，深入推进算力、大数据、车联网等领域的专业化整合。



#### 体制机制改革

完善“三重一大”决策机制，动态调整董事会应建尽建子企业名单，持续提升经理层人员任期制和契约化管理质量，进一步优化完善市场组织运营体系和产品结算机制，扩大中长期激励机制覆盖范围。

### 扎实推进改革专项工程



在“双百行动”和“科改行动”中获得“优秀”以上考评等级的单位

云能力中心 (中移(苏州)软件技术有限公司)	智慧家庭中心 (中移(杭州)信息技术有限公司)
中移物联网有限公司	咪咕文化科技有限公司
中国移动设计院有限公司	中移在线服务有限公司
中移互联网有限公司	中国移动通信集团终端有限公司

中国移动通信集团有限公司上海研究院获上海市经济和信息化委员会颁发的“专精特新”资质。

中移芯昇科技在 2023 世界半导体大会暨南京国际半导体博览会期间荣获“2022-2023 年度(第六届)中国 IC 独角兽企业”荣誉。

云能力中心(中移(苏州)软件技术有限公司)获选国务院国有资产监督管理委员会首批“创世界一流专业领军企业”。

首次入围“科改行动”的单位

中国移动集成公司      中国移动紫金(江苏)创新研究院

四支团队被培育为法人主体

比邻智联(重庆)科技有限公司      中移能源科技(北京)有限公司  
中移智捷科技(北京)有限公司      中移海算科技(雄安)有限公司

# 防范化解各类风险

## 深化内控风险管理

中国移动建立责权明确、体系完善的内控与风险管理组织架构，由董事会和经理层履职尽责，由业务及职能部门、业务管理部门与风险管理部门、监督部门组成的“三道防线”协同配合，以全面风险管理促进公司持续、健康、稳定发展。

### ※ 完善内控风险管理体系

2023年，公司围绕总体经营目标，在公司生产运营的各个环节中嵌入风险管理基本流程和制度体系，着力构建形成融合统一、协调运转的一体化风险管理体系。制定发布《中国移动风险管理与内部控制管理办法》《中国移动重大项目专项风险评估管理办法》《中国移动重大经营风险事件报告工作管理办法》等顶层内控风险管理制度，强化风险全程防控。每半年更新内控手册、矩阵，与业务制度流程保持同频共振。围绕风险控制组织、制度、手段三大基础，紧盯内控管理、风险防控两大成效，设置41项评价内容，全年对五家单位开展风险控制质量试评价。提升风险控制专业管理能力，建立初、中、高三级风险控制课程体系，提升风险控制人员专业水平。

公司明确子企业董事会对风险评估和内控建设的指导监督职责，推动控股公司完善公司治理架构、规范内控制度体系，将风险评估管理和内控建设要求融入新设机构方案，确保新并入企业和新设机构合规运营。

### ※ 强化重大风险评估管控

公司每年定期开展重大风险评估，实施风险控制与战略协同，根据风险五步法，强化重大风险的科学评估和精准防控。

#### 01

##### 全面收集与识别

构建分级分类风险地图，覆盖网络攻击、数据泄露、电信黑产与诈骗、网络运行不稳定、服务能力与质量不足、客户满意度下降或投诉过高、未执行节能政策、人员结构未能满足公司业务需求等涉及可持续发展的具体风险点。各部门及各所属单位以风险地图作为基础，全面收集识别风险信息并形成风险清单。

#### 02

##### 专业分析与评估

汇聚风险评估信息，经过重点业务部门的访谈调研、48项评估指标的科学量化评估、专家评审意见的综合分析，评定公司层面重大风险，推动风险评估从经验判断向科学量化转变。2023年，公司评估出宏观经济与国际环境风险、信息服务转型与市场竞争风险、科技创新风险、网络信息安全风险、生态构建风险等五项重大风险。

#### 03

##### 协同应对与落实

构建重大风险应对举措台账，将台账全部纳入相关部门年度重点工作，明确时间计划、压实管控责任。2023年，公司针对五项重大风险制定32项应对举措，让风险管控直达末梢一线。

#### 04

##### 量化跟踪与监测

构建包括通信客户规模增长率、客户满意度、用户实名率、数据安全合规评估率等在内的100余项风险监测指标，每月跟踪各项举措落实情况，每季度监测风险变化情况，及时预警风险异动，必要时调整风险管控策略。

#### 05

##### 定期总结与报告

构建重大风险管控成效评价机制，各部门及所属单位每半年开展重大风险管理总结回顾，公司每年末同步谋划重大风险管控成效总结与下一年度风险评估工作，实现风险事项逐一回顾、措施成效逐一打分、工作执行全面总结。

## ※ 抓好重点领域风险防控

2023 年，公司结合监管重点和关键业务环节，继续推动重点领域专项风险防控治理。

开展政企领域风险控制标准化工作，制定风险控制清单两份、项目管控指引三份，建立风险类型 30 个、风险点 70 余个，纳入重大项目风险评估、风险地图、政企业务稽核等管理制度；搭建 13 个风险预警模型，将风险标准化管控要求嵌入项目全程管控。

开展虚假贸易、政企业务、跨境腐败等重点领域治理，落实贸易业务“十不准”要求，推动跨境腐败治理专项整治，开展境外安全风险排查、完善境外安全保卫体系建设。

持续推进“严肃财经纪律 依法合规经营”综合治理历史遗留问题整改，按照管理台账逐项落实、按月跟踪、压实责任。

开展信息安全内控管理专项整治，成立由公司领导任组长的领导小组，排查治理内部控制管理、业务安全防护、数据管理、合同管理、第三方管理、内部监督、追责问责等领域。

建立税务风险识别、评估及应对机制，加强对适用税收政策信息的收集、分析和应对，对业务前端涉税风险的评估和管理，对涉税数据的统计分析，对重大涉税事项的内部沟通，对税务内控执行情况检查，规避税务违法违规行为。

## ※ 升级数智化风险控制手段

公司强化数智化风险控制手段，依托集中化系统基础及中台能力，积极推进风险控制体系数字化转型升级，着力打造风险防控“天眼”，提升风险防控效率和效果。

将内控要求融入业务前端系统，信息技术（IT）固化率提升至 90%，通过系统自动控制、流程固化等方式强化内控刚性约束。

推进预算、资产、成本、供应链、网络费用管理等业财集中化系统建设，通过一本账、一套表，实现自动化管控规则一点部署、全网适用。

在境内单位全面上线集中化风险控制系统，支持风险集中监管和处置。



全年新增风险监管模型 **40** 个，  
累计达 **121** 个，覆盖市场、资金、工程、网络等领域



全年派发  
**3,300** 余条预警单据

## 坚持合规运营

中国移动始终秉持“严守法纪、尊崇规则、践行承诺、尚德修身”的合规文化理念，严格遵守各项法律、法规及行业监管政策、准则，不断提升依法治企能力和合规管理能力，坚定做依法合规经营的践行者、引领者、传递者。

### ※ 全面推进“法治移动”建设

中国移动树立“和法同行 尊享规则”法治文化理念，健全“领导责任体系、依法治理体系、规章制度体系、合规管理体系、工作组织体系”的五大法治工作体系，全面提升“引领支撑能力、风险管控能力、涉外保障能力、主动维权能力、数字化管理能力”的五大依法治企能力。2023年，公司成立中国移动法治建设专家委员会，设立专业领域法律研究中心；建立领导管理人员学法长效机制，连续十年举办国家宪法日主题活动；开展“和法同行 守护人生”法治宣教活动，依托中国移动“和法树”线上法治宣传教育专区，提升全员法治理念。

### ※ 深入实施“合规护航计划”

公司持续将合规管理与提升治理能力、防范化解风险共同推进。2023年，公司连续第六年编制年度合规管理报告，修订合规管理基本制度，推动在所属各二级单位设立首席合规官，开展合规管理专题培训和文化宣贯，不断筑牢高质量、可持续发展的合规根基。

#### 对标世界一流，完善合规管理基本制度

- **将合规管理与公司治理共同推进：**持续推动将合规管理纳入公司治理框架，优化董事会、经理层合规管理职责和责任分工；明确公司主要负责人切实履行依法合规经营管理重要组织者、推动者和实践者的职责，积极推进合规管理各项工作；建立健全首席合规官制度，进一步发挥合规管理“领军人物”作用。
- **将合规管理与防范化解风险共同推进：**优化“三道防线”职责，强化合规管理与法律管理、审计监督等的衔接与制度贯通，加强关键节点控制，确保合规管理各项职责有效落实；建立健全合规风险识别评估预警、合规报告与评价机制，完善合规审查和风险应对机制；突出重点领域、重点环节和重点人员的合规管理，通过抓重点带动和促进全面合规。

#### 提升合规管理能力，弘扬依法合规文化

- **多层级、多形式开展合规专题培训：**将合规管理培训纳入公司重点培训项目计划，面向总部和各单位专、兼职业务合规管理员，国际化管理层人员，地市级公司主要负责人等管理人员、重点岗位员工，开展合规管理体系建设、市场竞争、科技创新、境外经营等专题合规培训，有效提升各级员工合规管理能力。2023年，公司各层级开展合规培训及文化活动达千余场。
- **讲好中国移动合规故事：**举办数据治理与展望大会，与合作伙伴交流合规管理工作，开展合规倡议发布、合规月、合规知识竞赛等丰富多彩的主题活动，营造依法合规经营良好氛围。

#### 严格法律合规审核，发挥合规管理实效

- **规章制度：**对公司规章制度的合法合规性进行法律审核，提出法律意见及完善建议，夯实公司经营管理制度基础。
- **重大决策：**服务公司“六大领域”布局，支撑公司构建新型信息服务体系；审核把关重大决策，助力公司业务多元化拓展；审核公司重点投资项目，管控投资项目法律风险，助力产投协同、研投协同价值发挥。
- **经济合同：**强化科技创新、国际化运营、战略合作等领域合同审查；集中化合同系统实现境内单位全覆盖，有力促进合同管理集中规范；推进合同管理领域数智化转型，自主研发“中移獬智”智慧合同产品体系，赋能法务工作提质增效。