



卓越治理

中國移動秉持誠信、透明、公開、高效的企業管治原則，逐步建立一系列政策體系、內控制度以及管理機制和流程，形成權責法定、權責透明、協調運轉、有效制衡的公司治理機制，不斷提升企業治理效能，全面防範化解各項風險，致力於提升企業長期價值，保障公司可持續發展，為股東帶來良好回報。



優化公司
治理體系



防範化解
各類風險

可持續發展  目標

SDGs 回應



16 和平、正義與
強大機構



17 促進目標實現的
夥伴關係



優化公司治理體系

保障股東權益

► 規範信息披露

為使投資者更清楚地瞭解公司發展情況，公司按照相關部門監管要求及公司信息披露事務管理制度、重大信息內部報告制度等規定，高質量履行真實、準確、完整的信息披露義務，充分披露對投資者作出價值判斷和投資決策所必需的信息，做到簡明清晰、通俗易懂。公司以法定信息披露為基礎，向市場及投資者傳遞更多有效信息，信息披露質量得到監管部門及投資者的認可。2022 年，公司刊發公告、通函等超過 300 份。

► 開展多元溝通

公司高度關注與投資者的互動與交流，制定股東通訊政策，並定期檢討以確保其成效。公司設有“證券事務部”，專門負責向股東及投資人士提供所需信息、數據和服務，與股東及投資人士和其他資本市場參與人士保持積極的溝通，令股東及投資人士充分了解公司運營和發展狀況。

公司通過多個正式渠道向股東報告公司的表現和業務情況，尤其是年報和中報。在按照有關監管規定公布中期業績、全年業績或重大交易時，公司一般都會安排進行投資分析師會議、新聞發布會和投資者會議等，向股東、投資者和公眾闡釋有關業績和重大交易，聆聽意見並解答提問。除此之外，公司還按季度披露未經審核的若干主要營運及財務數據，並主動每月披露客戶數據，適時為股東、投資者和公眾人士提供額外資料，便於他們了解公司的經營情況。

公司與投資者保持密切溝通，通過投行會議、一對一會面、電話會議等多種形式與投資者進行交流互動，及時向資本市場傳遞公司經營狀況。

公司十分重視股東大會，包括股東周年大會和股東特別大會，重視公司董事和股東之間的相互溝通。在每次的股東大會上，董事都致力於就股東的提問進行詳細的回答和說明。2022 年，公司共召開股東周年大會和股東特別大會各一次。



共參與投資者大會

13 場

日常投資者會

120 次

共會見投資者

1,196 人次



案例 舉行電信行業上市公司投資者交流活動

為更加充分地向廣大投資者展示電信行業運營商投身數字經濟新藍海廣闊前景、描繪電信行業轉型發展美好未來，讓投資者走得近、聽得懂、看得清、有信心，中國移動、中國電信、中國聯通於 2022 年 7 月 8 日，以“擁抱數字經濟新藍海，共話電信行業新未來”為主題，聯合舉辦電信行業上市公司投資者交流活動，通過現場、網絡互動、“雲展廳”等方式與投資者進行互動交流。

規範企業治理

► 董事會

公司董事會主要職責包括制訂公司整體戰略方針和目標、設定管理目標、監督公司的內部控制和財務管理、監管管理層的表現、負責履行企業管治職責，授權公司管理層管理公司業務的日常運作。董事會按照制訂的董事會常規（包括有關匯報及監管程序）運作。董事會最少每季度及需要時召開會議。董事須在董事會會議審議任何動議或交易時，申報其涉及的任何直接或間接利益，並在適當情況下迴避表決。2022 年，董事會共召開 12 次會議（包括 7 次書面決議）。

董事會構成

► **人員構成：**公司董事會現由八名董事組成，包括楊杰先生（董事長）、董昕先生（首席執行官）、李丕征先生及李榮華先生（財務總監）擔任執行董事，由姚建華先生、楊強博士、李嘉士先生及梁高美懿女士擔任獨立非執行董事。

► **組織構成：**董事會下設三個主要委員會，包括審核委員會、薪酬委員會和提名委員會，全部均由獨立非執行董事組成。

董事會提名與甄選

► **提名：**提名委員會負責檢討董事會的架構、人數及組成（包括技能、知識及經驗）；物色具備合適資格可擔任董事的人士，並挑選提名有關人士出任董事或就此向董事會提供意見；就董事委任或重新委任以及董事繼任計劃向董事會提出建議等。

► **甄選：**公司於 2019 年訂立董事提名政策，提名委員會及董事會就候選人的品德及操守、資歷（包括與公司業務及企業戰略相關之專業資歷、技能、知識及經驗）、投入足夠時間的意願及能力，以及董事會多元化政策下的多元化考慮董事人選並進行評估及甄選等。

► 2022 年 5 月，提名委員會向董事會建議通過李丕征先生出任執行董事、李嘉士先生和梁高美懿女士出任獨立非執行董事的職務。三位新任董事分別為具備郵政和電信行業、法律與監管、金融與財經等豐富知識和經驗的專業人士，以支持公司長遠穩健發展。

董事會薪酬政策

► 薪酬委員會負責厘定全體執行董事及高級管理人員的薪酬待遇。執行董事的薪酬結構分為基本年薪、績效年薪、任期激勵收入三個部分。獨立非執行董事的酬金則根據其經驗和市場水平，並考慮其擔任本公司獨立非執行董事及董事會委員會成員的工作繁重程度釐定。

► 薪酬委員會檢討及批准管理層的薪酬建議，並就公司董事薪酬、激勵機制和其他股權計劃以及就設立正規而具透明度的程序制訂薪酬政策向董事會提出建議。

► 2022 年，薪酬委員會建議董事會通過新任執行董事和獨立非執行董事的董事袍金和薪酬架構。

董事會多元化

董事會於 2013 年 9 月採納董事會成員多元化政策，在考慮董事會的組成架構時，根據公司業務模式和特定需要考慮多元化因素，包括專業經驗及資歷、區域及行業經驗、教育及文化背景、技能、行業知識及聲譽、對適用於本公司的法律及法規的知識、性別、種族、語言能力及服務任期等。在就董事的任命及再次任命作出推薦時，公司的提名委員會應對多元化政策予以考慮，並持續監督政策執行情況。

全面深化改革

中國移動以國企改革三年行動為主綫，把深化改革作為“創一流”的根本途徑，著力推動破除體制機制障礙，在中國特色現代企業制度、布局優化和結構調整、提高活力和效率、科技創新等方面取得明顯成效。

► 創建“管戰建”協同機制

為順應現代企業管理發展趨勢，科學把握統分關係，中國移動深入開展總部統籌指揮、區域公司拓展市場、專業機構建設能力的專業化分工整合，建立“總部管總、區域主戰、專業主建”縱向貫通省市縣、網格橫向覆蓋主要新一代信息技術的組織體系，打造快速響應、力出一孔的發展合力。



► 完善市場化經營機制

為加快形成“能者上、優者獎、庸者下、劣者汰”的良性氛圍，公司持續深化三項制度改革。



● **用人方面**，抓牢抓實“牛鼻子”工程，縱深推進經理層成員任期制和契約化管理，實現 622 戶所屬二三級單位 2,465 名經理層成員 100% 全覆蓋，同時，加大管理人員末位調整和不勝任退出力度。



●● **用工方面**，人才隊伍數智化轉型不斷加速，近三年技術人員數量從 13.0 萬增至 16.9 萬，佔比由 26.6% 增至 35.2%，2022 年員工公開招聘比例 100%。



●●● **分配方面**，建立緊密耦合業務發展的人工成本總量“獲取分享制”和重點業務牽引專項激勵機制，充分拉開收入分配差距，統籌實施“百舸爭流”、核心能力內化等一攬子政策，破除平均主義、“高水平大鍋飯”。

► 實施國企改革專項工程

公司深入貫徹落實國企改革專項工程部署要求，推動國企改革各項政策措施綜合運用和系統集成，充分發揮示範引領和突破帶動作用。

雙百行動

◎ 咪咕文化科技有限公司

構建管理、專業雙序列的職業發展體系，實現管理與專業雙向打通，強化業績考評和專業評估，實現管理崗位“能上能下”、專業崗位“能升能降”，並試點引入職業經理人，媒體資源進入行業第一陣營，抓住北京冬奧會機遇成功“破圈”，觀看人數超 3 億、播放量超 155 億，45 次登上全端熱搜第一位。

◎ 中國移動通信集團終端有限公司

打造規模化、連鎖化的線下運營體系，建立泛全聯盟，2022 年營運收入首次突破千億大關。

◎ 中移在線服務有限公司

推進綫上一體化運營，推動雲客服專項改革，2022 年重點業務綫上銷售量 7.54 億筆，增長 71.1%。

科改示範行動

◎ 中移物聯網有限公司

推進“分層”改革，以中移物聯網有限公司芯片團隊為基礎，成立芯昇科技有限公司並完成首輪混合所有制改革，引入戰略投資者 2 個，同步開展員工持股。

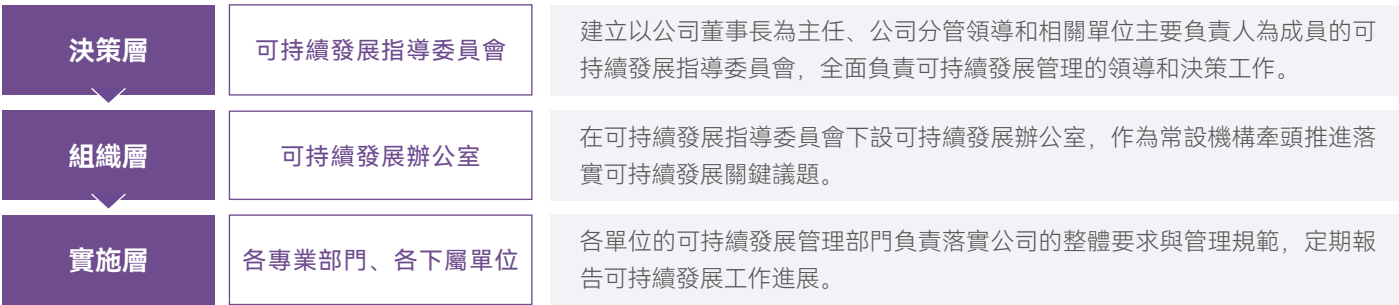
◎ 雲能力中心（中移（蘇州）軟件技術有限公司）

“分步”改革，加速業務規模拓展，成立以來雲業務實現收入超 400 億元，同比增長 65%，躋身行業第一陣營。

持續推進 ESG 管理

從 2006 年起，中國移動以全球企業可持續發展管理的通行標準和最佳實踐為指引，充分考慮企業運營管理的現實基礎，以實效性為原則，創新管理工具和手段，逐步實施了戰略性企業可持續發展管理體系。公司設立可持續發展指導委員會，構建了高層深度參與、橫向協調、縱向聯動的“決策 - 組織 - 實施”三層可持續發展管理架構，指導委員會總攬決策，辦公室組織管理，專業部門和各下屬單位落實具體工作，職責清晰、分工明確，高效落實可持續發展工作。

中國移動可持續發展管理架構



中國移動秉承誠信、透明、公開、高效的企業管治原則，逐步完善一系列可持續發展政策體系、內控制度以及管理機制和流程，建立起包括策略、執行、績效和溝通四大模塊並形成工作閉環的戰略性可持續發展管理體系。同時，以定期編製、發佈可持續發展報告為工作抓手，構建覆蓋全員、全過程的 ESG 長效推進機制。

中國移動可持續發展管理體系



公司借鑒主流 ESG 評價體系，建立起常態化的可持續發展關鍵議題對標管理制度，由發展戰略部牽頭、根據總部和相關單位管理職責確定議題歸口管理單位，各單位共同完成對標管理、查缺補漏及改進提升等工作。積極參與業界 ESG 相關評估標準制定，並以此作為參考，不斷完善公司對標管理體系。

連續 15 年面向中國移動所屬各單位開展“企業社會責任優秀實踐案例評選”，有效激發公司各層級參與的積極性、主動性和創造性。其中，專門設置“長青實踐獎”，用於激勵各單位持續推廣應用優秀實踐成果。

15 年來，各單位累計申報各類實踐成果 1,131 項，243 項實踐成果獲得公司獎勵。



防範化解各類風險

強化合規管理，防控經營風險

公司力求做好合規的“踐行者、引領者、傳遞者”，在戰略層面持續深化合規管理建設，將合規管理與推進數智化轉型、高質量發展緊密結合，與防範化解風險、提升治理能力共同推進，合規管理體系持續完善，合規經營能力不斷增強。

► 強化組織領導，統籌推進有力度

公司高度重視合規管理，以“合規管理強化年”為契機，進一步將合規管理納入全局工作統籌謀劃、一體推進。公司在香港舉辦合規管理研討會，部署推動大合規管理體系建設，保障國際業務高質量發展。加大合規管理能力集中供給，公司管理層多次召開專題會議，研究部署合規體系建設等重點議題，連續第五年研究審議年度合規管理報告，統籌推進合規管理。

公司 發布《合規倡議書》

各級管理層、員工

積極響應合規倡議，並簽署《合規承諾書》

► 完善機制體制，風險管控有精度

母公司率先設立首席合規官，指導各級公司設立首席合規官，層層壓實合規責任。推動各級公司在業務部門設立合規員，促進合規管理與業務深度融合，著力發揮風險防範作用。跟進研究國內外及各運營地法規、國際協定，圍繞《中華人民共和國反壟斷法》《中華人民共和國反電信網絡詐騙法》《區域全面經濟夥伴關係協定》等編發合規分析報告，持續加強重點領域合規風險防控，編發網絡交易、客戶個人信息保護合規指南。修訂完善公司客戶入網協議，切實維護客戶合法權益。完成合同系統五期建設和人工智能應用四期研發，持續以數智化手段提升合同管理效能。

► 厚植文化理念，合規宣貫有廣度

公司管理層定期開展法律合規專題理論學習，引領公司上下形成良好合規文化氛圍。公司與各企業同仁開展專題合規交流，推廣公司合規管理經驗、理念，共築合規“生態圈”。開展合規管理“十佳課件”徵集活動，持續發布“合規護航”實施通報，推廣合規管理優秀經驗。

公司各層級積極開展合規培訓

面向市場、網絡等 重點領域員工

講授市場競爭、網信安全等合規專題課程，築牢一線員工風險防範意識。

面向中基層管理人員

講授合規理論和體系建設，強化領導人員合規管理能力。

面向國際化經營單位

講解全球合規發展形勢、大合規體系建設等內容，提升員工風險挑戰應對能力。

► 2022 年公司在風險管理方面的主要措施



完善內控風險管理制度

製定發布頂層內控風險管理制度，強化風險全程防控，明確數智風控升級路徑，建立風控標準化體系，提升風控工作規範化。更新制定內控手冊、矩陣和各項專業管理制度，形成了制度體系更加完備、業務銜接更加緊密、管理方法更加智能、動態更新更加及時的內控標準化制度體系。



構建內控風險管理系統

啟動內控風險管理系統建設項目，統一風險管理標準、融入優秀管理實踐、構建量化風險監測模型，固化風險提示、預警、督辦風險管理三單流程，實現風險集中化監管、全天候監測、一站式處置。



促進強化內控管理

壓實業務管理部門和風控職能部門的防綫職責，推進風控流程責任人機制，覆蓋面從政企、財務擴展至市場、網絡領域，覆蓋率由 37% 增至 60%；完善業務執行單位、業務管理部門和風控職能部門、審計監督部門的信息共享、內控體系協同優化機制，強化審計、監督發現應用閉環管理，全年累計發布風險提示 13 類，督促各單位及時完善制度、強化執行。



切實發揮內部審計職能

積極探索實踐研究型審計，持續完善以《內部審計章程》為統領，涵蓋管理制度、工作規範、實務指南的三級內部審計制度體系；加強精準發力和分類施策，聚焦 CHBN 重點業務、信息服務設施安全、財務收支及重要成本費用、國際化經營等重點領域開展內部審計工作；強化審計發現問題綫索移送和監督協同，壓緊壓實內部審計整改責任。



應用數智手段降低風險

推廣數智化技術推動機器換人，有效提升工作效率，降低操作風險。深度應用 RPA（機器人流程自動化）、OCR（文字識別）、NLP（自然語言處理）、區塊鏈等智能化技術，形成智慧差旅、智能審核等一系列數智化產品，提高問題識別準確率，實現“錄入 0 錯誤、審核 0 遺漏、支付 0 風險”。推進合同管理數智化轉型，完成合同系統五期建設和人工智能應用四期研發，以數智化手段有效提升合同風險管控效能。推動審計數智化，加速“現場 + 遠程 + 雲化”審計模式升級，提升雲端審計能力，縱深推進審計信息化系統融合建設及應用推廣。

安全生產風險防控

公司全面統籌發展和安全，強化全員安全生產責任落實和全方位安全生產風險管控，安全形勢保持總體穩定。

► 2022 年公司在安全風險防控方面的主要措施：

夯實安全生產管理基礎	► 全面夯實落細企業安全生產責任，要求各所屬單位建立全員安全生產責任制，將安全生產責任落實到崗、到人。 ► 健全安全生產管理制度體系，制定落實安全生產管理細則。 ► 加強安全管理隊伍建設，編製《典型安全隱患集》《典型安全事故集》等課件，組織各單位專職安全管理人員參加安全管理提升培訓班學習。
推進安全隱患排查治理	► 深入開展安全生產專項整治三年行動和安全生產提升年行動，細化落實行動計劃和行動目標，推動所屬單位重點任務落地實施。 ► 深化安全風險隱患大排查大整治，統籌推進年度安全生產大檢查，督促指導各單位深入開展自查自糾，通過雲視訊遠程檢查、總部現場檢查、互學互查等方式，完成對 29 家單位的安全監督檢查。2022 年，共排查整治安全隱患 50,476 處。 ► 關注全國安全生產形勢，深入整治重大安全隱患，開展化學品專項整治、重要通信設施專項安全檢查、安全風險隱患再排查再整治，深化源頭治理、系統治理和綜合治理，堅決遏制重特大事故。
加強安全生產宣傳教育	► 及時推送有關國家安全生產領域方針政策、重大典型安全事故案例分析、安全生產業務知識、重大氣象信息、重要安全風險隱患警示等宣傳教育材料，推動廣大幹部員工深刻理解發展與安全的關係，樹牢安全發展理念。 ► 在網上人才發展中心建立“統籌發展與安全”專區，通過綫下綫上相結合的方式開展安全警示教育，全年累計學習人數超過 38 萬人。 ► 結合“國家安全日”“安全生產月”“消防宣傳月”等專項活動，開展各類學習和競賽活動，全面提高從業人員的安全意識和安全防範能力。 ► 開展安全生產專項整治三年行動和安全生產提升年行動，《安全生產法》培訓 5,409 班次，通過“回頭看”等方式督促消除重大安全隱患 86 處。
推動安全生產信息化提升	► 持續優化安全管理信息系統，加強生產安全事故等各類信息的統計管理，累計記錄安全信息超過 1,400 條。 ► 深化安全生產監督檢查管理系統應用，有效提高安全檢查及隱患整改效率，累計記錄安全隱患超過 8.2 萬條。 ► 積極開展“5G+ 安全生產”應用實踐探索，建設智慧園區安全生產管控平台、“衛士雲”安全信息化平台等，利用信息化手段為安全生產服務，提高事故預警能力和應急處置能力。

稅務風險防控

公司堅持“依法合規納稅，支撐戰略轉型”稅務管理工作宗旨，著力構建以風險管理為導向的稅務管理體系。

► 2022 年公司在稅務風險防控方面的主要措施：

規範稅務制度辦法

嚴格遵循中國及各運營地、上市地區的相關稅務法律法規，誠信經營，依法納稅。公司結合實際情況，定期更新優化稅務管理相關制度辦法，2022 年修訂完善制度流程 51 項，更新適用稅收政策檔 136 份，確保公司稅務管理各項制度辦法規範準確。

建設稅務管理系統

積極優化稅務管理系統相關功能，加強納稅申報自動化和線上化管理，確保公司各項納稅義務規範遵從、及時預警。

加強稅務團隊建設

定期組織開展國家財稅政策研究分享及培訓，提高公司稅務管理人員的依法合規納稅意識和政策水平，增強納稅合規管理的工作能力。

廉潔風險防控

中國移動積極推進知責明責、履責盡責、考責追責的責任落實閉環；組織召開中國移動 2022 年反腐敗工作會議；督促相關要求落實，推動壓力向下傳導，一體推進不敢腐、不能腐、不想腐，治理腐敗效能不斷增強、持續擴大。

► 2022 年公司在廉潔風險防控方面的主要措施：

加強廉潔文化建設	以“善作為、重實效、促發展”為主題開展反腐倡廉集中性教育活動，共開展各類學習教育活動 1.15 萬場，員工教育覆蓋率達 90% 以上。制定印發關於加強新時代廉潔文化建設實施意見，形成 18 項落實舉措。
深化廉潔風險防控	組織開展防控成效提升專項行動，持續優化防控信息化平台建設，增強精準識別風險和精準處置問題的能力。截至 2022 年 12 月底，風險預警平台已匯集總部 20 個領域和各單位各領域的廉潔風險 2.2 萬餘個，累計觸發預警 2.9 萬餘條。
扎實推動作風建設	扎實開展整治形式主義為基層減負決策部署情況“回頭看”，制定鞏固提升措施 43 個，推動取得實效。