

卓越治理

中國移動不斷完善現代企業制度，持續優化權責法定、權責透明、協調運轉、有效制衡的公司治理機制，規範開展公司治理，主動將可持續發展理念融入公司治理過程，持續深化改革，不斷健全風險管控與合規管理體系，以卓越治理保障公司的可持續發展。



優化公司治理體系



防範化解各類風險

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



優化公司治理體系

規範公司治理

※ 保障股東權益

公司制定股東溝通政策，並定期檢視以確保其成效，確保與股東之間保持有效溝通。設立證券事務部，發揮“溝通橋梁、展示窗口、信息中心”作用，專門負責向股東及投資者提供所需材料和服務，與股東、投資者和其他資本市場參與人員保持積極溝通，讓股東及投資者充分了解公司運營和發展情況；堅持平等對待股東和投資者，認真組織召開股東特別大會和股東周年大會，切實保障全體股東參與股東大會的權利。



公司高級管理層高度重視與股東、投資者和其他資本市場參與人員的交流與互動，實地出席 2023 年 3 月 23 日舉行的 2022 年度業績發佈會和 2023 年 8 月 10 日舉行的 2023 年度中期業績發佈會，並由董事長、總經理、財務總監對公司的總體業績、運營表現和財務表現等作出說明，進一步促進公司與利益相關方的互信理解，助力公司價值提升。

2023 年，公司修訂《中國移動信息披露內部控制制度》《中國移動信息披露委員會章程》等文件，更新包括業績材料披露流程、公告披露流程、上市公司委任董事流程等信息在內的關鍵業務流程手冊，確保公司信息披露合法、真實、準確、完整、及時、公允；持續完善、豐富投資者溝通渠道，在年報、中報、季度業績公告和其他公告等正式渠道向外披露公司表現和業務情況的基礎上，通過業績發佈會、路演及反向路演、大型投行會議、投資者會議等與資本市場保持良好互動，幫助投資者更好地了解公司發展戰略、現狀與前景。

此外，公司創新投資者交流形式，與同行業公司聯合舉辦投資者交流活動，通過擴展現實（XR）、虛擬數智人等數字化方式創新投資者活動溝通形式，直觀體現公司發展成果和優勢。



全年刊發公告、通函
等超過 **200** 份

兌現分紅承諾 持續為股東創造更大價值

為更好地回饋股東、共享發展成果，公司充分考慮盈利能力、現金流狀況及未來發展需要，於 2021 年承諾三年內以現金方式分配的利潤逐步提升至當年公司股東應佔利潤的 70% 以上。2023 年，公司成功兌現承諾，為股東創造更大價值。

舉辦“走進上市公司”活動

在加強公司與投資者的溝通交流，增進投資者及資本市場對公司與行業的了解，促進公司市場認同和價值實現，公司於 2023 年 10 月舉辦“走進上市公司”主題投資者交流活動，與 20 家機構投資者就公司各個市場發展最新情況、人工智能發展戰略、衛星通信領域的相關計劃和發展等問題進行了深入交流。

※ 加強董事會建設

公司董事會負責制定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，並授權管理層管理公司業務的日常運作。



2023 年

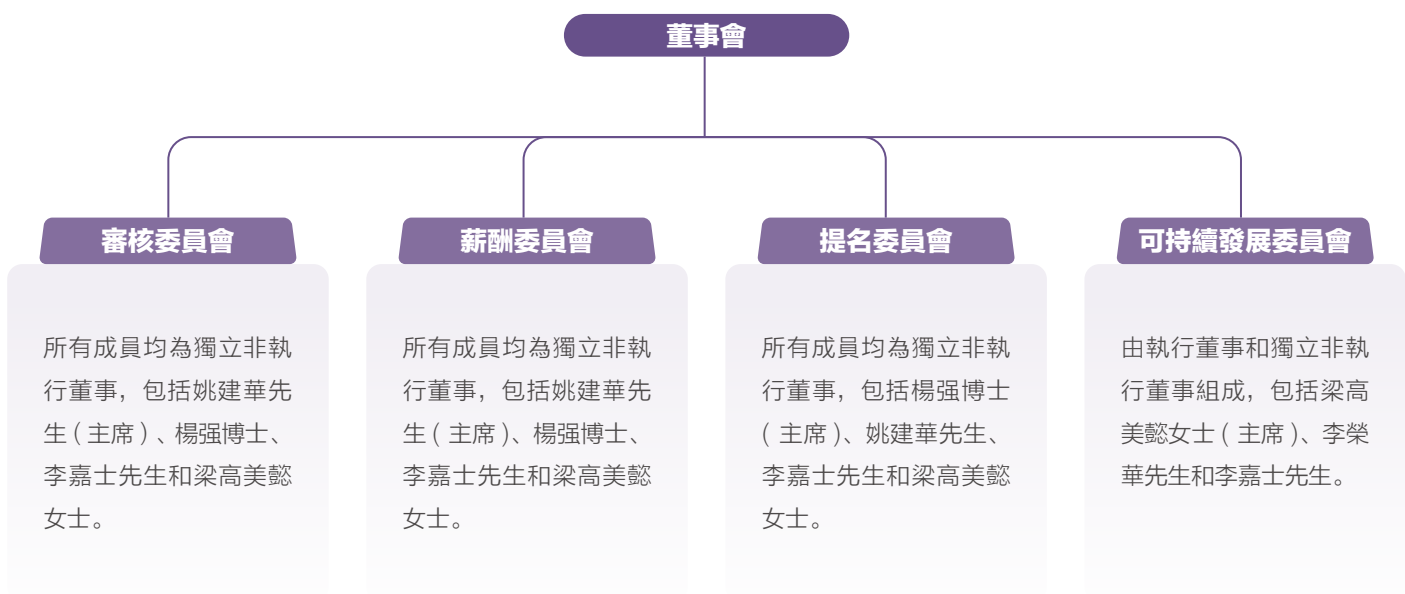
召開董事會會議
7 次

審議議案
51 項

召開專門委員會會議
9 次

審議議案
49 項

全體董事積極履行勤勉盡責義務，董事會會議
平均出席率 **96.5%**



董事會獨立性

- ◊ 嚴格遵照《香港上市規則》規定的委任獨立董事的要求及根據《香港上市規則》列明的有關獨立性的指引確保董事會獨立性。截至 2023 年底，董事會中有四位獨立非執行董事，人數佔比超過三分之一。

董事會專業性

- ◊ 董事成員具備會計、財務與風險管理、人工智能與科研、法律與監管、金融與財經等專業資格和 / 或專長。

董事會多元化

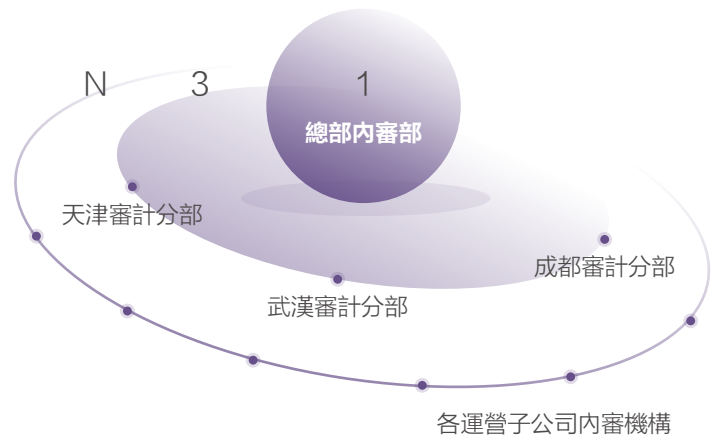
- ◊ 堅持並採納董事會成員多元化政策，在選聘董事時，根據公司業務模式和特定情況，考慮不同的多元化因素，包括專業經驗及資歷、區域及行業經驗、教育及文化背景、技能、行業知識及聲譽、對適用於公司的法律及法規的知識、性別、種族、語言能力及服務任期等。截至 2023 年底，董事會中有一位女性董事成員。

※ 審計監督

公司加強內部審計集中統一頂層設計，完善“1+3+N”審計工作體系建設，總部內審部在天津、武漢、成都設立分部，各運營子公司均設有內審機構。

2023年，公司構建集中統一、全面覆蓋、權威高效、創新領先的審計監督體系，加強審計精準發力和分類施策，聚焦公司轉型發展重點業務、重要成本費用、科技創新、股權投資、境外經營等領域開展內部審計工作，進一步夯實審計整改監督，加大審計移送和責任追究工作力度；著力構建智慧審計生態，加速數智化價值釋放。

通過開展財務審計、內部控制審計、經濟責任審計、建設項目審計、信息系統審計、數據審計和風險評估等工作，對公司各項業務活動、內部控制和風險管理的適當性、合規性和有效性進行獨立、客觀的確認並提供諮詢服務，協助改善公司治理、風險管理和內部控制的效果。



內部審計質量管理機制更加健全完善

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。

加強審計質量精細化管控，建立健全審計項目全流程質量管控標準。

全面實施審計質量考核評估和督導檢查，持續提升內部審計管理和事務水平。

內部審計數智化能力應用更加彰顯

大力推廣審計信息化系統融合建設及應用，實現集中化系統應用境內全覆蓋。

織密遠程風險防控網絡，匯聚業務和管理數據，部署運行審計模型，遠程開展持續審計監督。

創新構建“人工智能+審計”技術架構，全面應用人工智能審計產品工具和審計數字員工。

全面推廣“現場+遠程+雲化”交互協同審計模式，充分運用公司雲能力集約化開展審計工作，促進提質增效。

深化可持續發展管理

自 2006 年起，公司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，建立並實施戰略性企業可持續發展管理體系。

※ 可持續發展管理架構

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



決策層

建立以公司董事長為主任、公司分管領導和相關單位主要負責人為成員的可持續發展指導委員會，全面指導本公司及母公司可持續發展工作。

2023 年 11 月，公司在董事會下新增設立可持續發展委員會，於 2024 年 1 月 1 日起履職，負責就公司企業社會責任及可持續發展之目標、策略、重點、措施及目的向董事會提出建議，支撐董事會就公司社會責任及可持續發展議題進行決策。可持續發展委員會的設立，將進一步加強可持續發展治理能力。



組織層

公司設置可持續發展辦公室，作為常設機構牽頭推進公司可持續發展重要議題管理及信息披露。



實施層

各專業部門、各下屬單位的可持續發展管理部門負責落實公司可持續發展要求與管理規範，定期報告可持續發展工作進展。



強化董事會層面對可持續發展工作的監督與管理

2023 年 11 月 14 日，公司召開年度第七次董事會。本次董事會聽取公司可持續發展現狀和未來工作規劃並提出意見和建議，審議通過《關於中國移動環境、社會及治理工作情況的議案》。同時審議通過《關於設立可持續發展委員會的議案》，同意設立可持續發展委員會，自 2024 年 1 月 1 日起生效。委員會職責包括：討論環境、社會及治理事宜相關的議題，就公司企業社會責任及可持續發展目標、策略、重點、措施及目的向董事會提出建議，並就其決定向董事會作出匯報；審閱及向董事會匯報可持續發展風險及機遇等。公司在多個渠道公佈《可持續發展委員會職權範圍書》，對可持續發展委員會的成員、會議次數、職責、權限等作出明確規定。

董事會審議通過

《關於中國移動環境、社會及治理工作情況的議案》

《關於設立可持續發展委員會的議案》

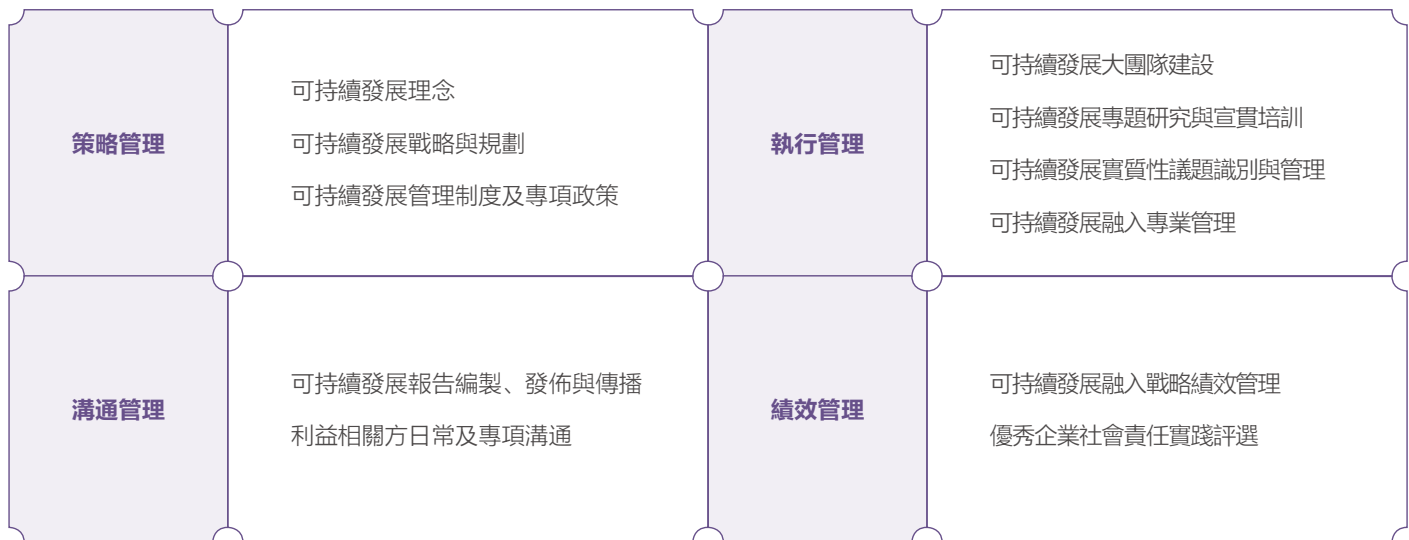
※ 可持續發展管理體系

公司建立並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戰略性可持續發展閉環管理體系。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、全過程的可持續發展長效推進機制。

2023年，公司積極參與財政部、上海證券交易所、中國上市公司協會等組織的可持續發展相關調研、座談、論壇等活動，與多家投資機構就可持續發展相關議題的管理實踐和最新進展進行了深入交流與溝通，進一步促進公司與專業機構在可持續發展方面的雙向了解。

	<p>2023年，企業社會責任宣貫培訓覆蓋</p> <p>60.26 萬人次</p>		<p>《推進 ESG 卓越治理 與全社會共同發展》 入選中國上市公司協會</p> <p>“2023年上市公司 ESG 最佳實踐案例”</p>
---	---	---	---

中國移動可持續發展管理體系

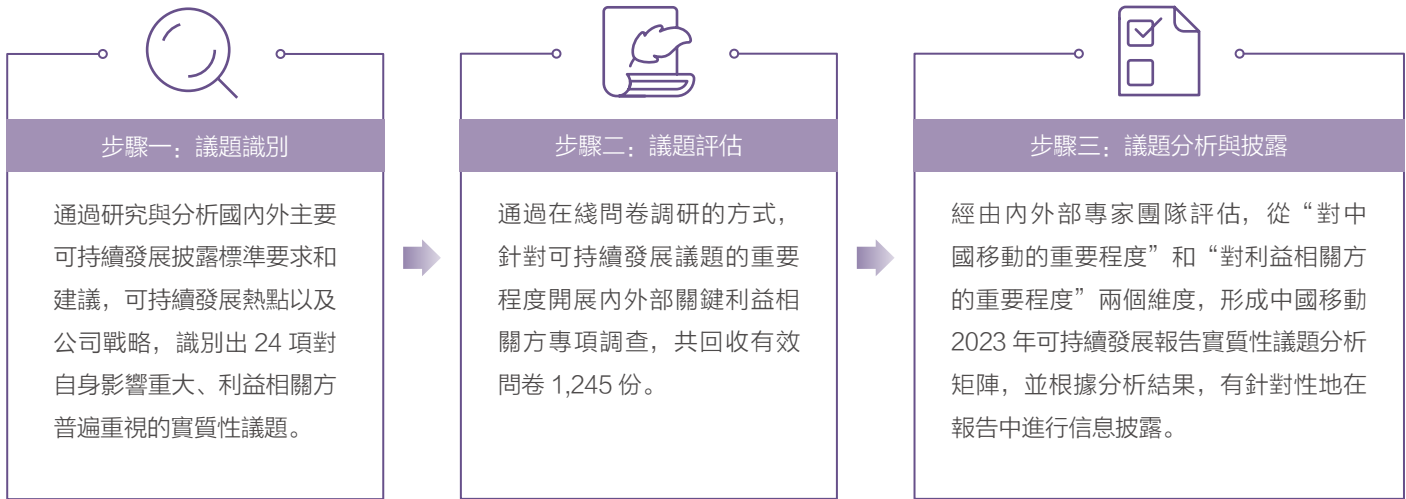


連續 16 年開展社會責任優秀實踐評選

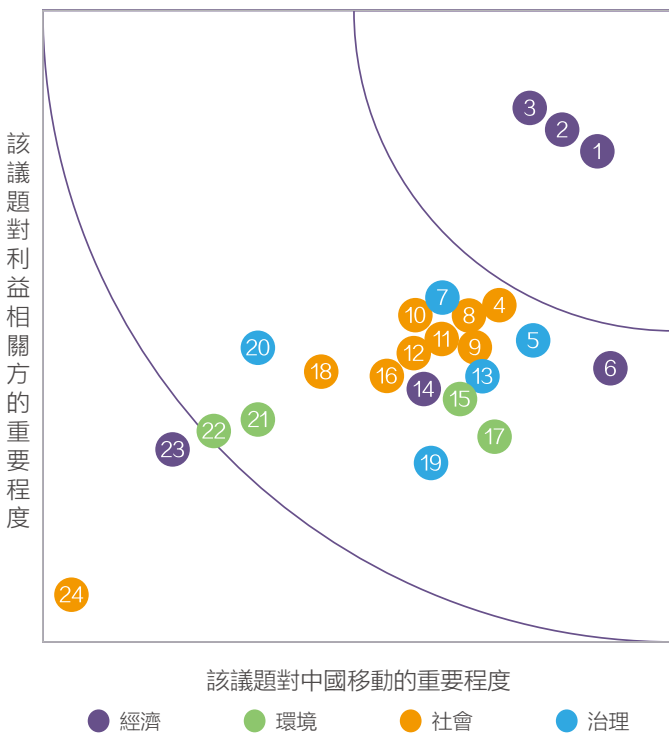
為有效推進可持續發展工作在所屬各單位落實，激發各單位履責積極性，公司於 2007 年創新開展“企業社會責任優秀實踐案例評選”活動。該評選活動設置“年度社會責任卓越實踐獎”“年度社會責任優秀實踐獎”“社會責任之星”“社會責任長青實踐獎”等多種獎項，邀請政府主管部門、非政府組織、學術機構、權威媒體的專家代表與公司內部專家共同評審，保證評選結果與社會期待相匹配。2023 年，公司修訂《年度優秀企業社會責任實踐評選辦法》，截至 2023 年底，共收集各單位實踐成果 1,229 項，評選優秀實踐 268 項。

※ 實質性議題分析

公司將實質性議題的識別、評估和披露作為可持續發展管理的核心工作，每年定期開展實質性議題分析，並基於分析結果完善可持續發展工作體系和機制流程。



中國移動 2023 年可持續發展報告實質性議題分析矩陣









高	實質性議題
4	推進數智普惠
5	公司治理與風險管控
6	新型信息基礎設施建設與新型信息服務體系打造
7	商業道德與反腐敗
8	保障員工權益
9	員工成長與發展
10	科技防災救災
11	員工人文關懷
12	助力區域發展
13	財務表現與納稅
14	研發與創新
15	賦能社會綠色轉型
16	服務鄉村振興
17	落實“雙碳”目標
18	支持公益慈善
19	可持續發展管理
20	利益相關方溝通
21	環境利用與自然資源使用管理
22	溫室氣體與廢棄物排放管理

非常高	實質性議題
1	服務質量與客戶權益保護
2	網絡質量保障
3	網絡、信息安全與隱私保護

一般	實質性議題
23	負責任供應鏈管理
24	深化境外履責

※ 相關方溝通

公司將注重利益相關方關切作為自身踐行可持續發展的出發點，基於戰略性、全面性、系統性和參與性的可持續發展管理指導原則，遴選對公司業務和運營可能或已經產生重大影響的六大利益相關方群體。同時，在可持續發展報告編製過程中主動收集利益相關方關注的議題，並將其融入到公司有關決策和制度制定中。

利益相關方	期望與訴求（前五項） ¹		溝通與回應渠道	
 客戶	1 網絡質量保障 2 網絡、信息安全與隱私保護 3 服務質量與客戶權益保護	4 新型信息基礎設施建設與新型信息服務體系打造 5 研發與創新	客戶接待日 10086 熱線 微博、微信等新媒體 網絡及手機營業廳	客戶滿意度調查 手機應用 App CEO 信箱
 員工	1 網絡質量保障 2 保障員工權益 3 網絡、信息安全與隱私保護	4 員工成長與發展 5 服務質量與客戶權益保護	職工代表大會 定期培訓 績效溝通機制	員工評價機制 員工申訴機制 CEO 信箱與工會主席信箱
 股東與投資者	1 研發與創新 2 網絡質量保障 3 服務質量與客戶權益保護	4 新型信息基礎設施建設與新型信息服務體系打造 5 網絡、信息安全與隱私保護	企業年報、中期報告與公告 股東大會	業績發佈會 路演及反向路演 投資者會議
 價值鏈夥伴	1 網絡質量保障 2 網絡、信息安全與隱私保護 3 公司治理與風險管控	4 服務質量與客戶權益保護 5 利益相關方溝通	採購活動 供應商門戶網站、供應商服務站、供應商服務熱線	培訓與評估 CEO 信箱 論壇與大會
 政府與監督機構	1 網絡、信息安全與隱私保護 2 網絡質量保障 3 服務質量與客戶權益保護	4 新型信息基礎設施建設與新型信息服務體系打造 5 助力區域發展	日常匯報溝通 專題調研現場會 相關論壇交流活動	
 社區與環境代表	1 網絡、信息安全與隱私保護 2 網絡質量保障 3 服務質量與客戶權益保護	4 新型信息基礎設施建設與新型信息服務體系打造 5 研發與創新	社區活動 公益項目平台 大眾傳媒	微博、微信等新媒體 CEO 信箱

1. 各利益相關方期望與訴求的前 5 項議題來源於 2023 年可持續發展關鍵議題利益相關方專項調查結論，相關調查情況請參閱第 88 頁。

全面深化改革

中國移動始終堅持將深化改革作為推動高質量發展的關鍵一招，2023 年，公司以充分激發改革紅利為著力點，重點圍繞提高核心競爭力 and 增強核心功能，乘勢而上開展新一輪國企改革深化提升行動，加快建立與公司戰略相適應的生產關係，為公司數字化轉型、高質量發展注入新動能新優勢。

廣續發力新一輪國企改革

制定國企改革深化提升行動實施方案及工作台賬，縱向突出發揮科技創新、產業創新、安全支撐三大作用，橫向提升能力、打造合力、激發活力、實現改革系統集成和基層穿透，全面推進方案落實落地。

聚焦重點領域取得突破性成效



科技創新

基本建成“一體五環”科技創新體系，加強推進科研特區機制，研發“破風 8676”等突破性科研成果，優秀經驗提煉形成“特區機制”並全面推廣。



戰略性新興業務佈局

構建“BASIC6”戰略性新興業務體系，成立中國移動人工智能研究院，深入推進算力、大數據、車聯網等領域的專業化整合。



體制機制改革

完善“三重一大”決策機制，動態調整董事會應建盡建子企業名單，持續提升經理層人員任期制和契約化管理質量，進一步優化完善市場組織運營體系和產品結算機制，擴大中長期激勵機制覆蓋範圍。

紮實推進改革專項工程



在“雙百行動”和“科改行動”中獲得“優秀”以上考評等級的單位

雲能力中心 (中移(蘇州)軟件技術有限公司)	智慧家庭中心 (中移(杭州)信息技術有限公司)
中移物聯網有限公司	咪咕文化科技有限公司
中國移動設計院有限公司	中移在線服務有限公司
中移互聯網有限公司	中國移動通信集團終端有限公司

中國移動通信集團有限公司上海研究院獲上海市經濟和信息化委員會頒發的“專精特新”資質。

中移芯昇科技在 2023 世界半導體大會暨南京國際半導體包攬會期間榮獲“2022-2023 年度(第六屆)中國 IC 獨角獸企業”榮譽。

雲能力中心(中移(蘇州)軟件技術有限公司)獲選國務院國有資產監督管理委員會首批“創世界一流專業領軍企業”。

首次入圍“科改行動”的單位

中國移動集成公司 中國移動紫金(江蘇)創新研究院

四支團隊被培育為法人主體

比鄰智聯(重慶)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

防範化解各類風險

深化內控風險管理

中國移動建立責權明確、體系完善的內控與風險管理組織架構，由董事會和經理層履職盡責，由業務及職能部門、業務管理部門與風險管理部門、監督部門組成的“三道防線”協同配合，以全面風險管理促進公司持續、健康、穩定發展。

※ 完善內控風險管理體系

2023年，公司圍繞總體經營目標，在公司生產運營的各個環節中嵌入風險管理基本流程和制度體系，著力構建形成融合統一、協調運轉的一體化風險管理體系。制定發佈《中國移動風險管理與內部控制管理辦法》《中國移動重大項目專項風險評估管理辦法》《中國移動重大經營風險事件報告工作管理辦法》等頂層內控風險管理制度，強化風險全程防控。每半年更新內控手冊、矩陣，與業務制度流程保持同頻共振。圍繞風險控制組織、制度、手段三大基礎，緊盯內控管理、風險防控兩大成效，設置41項評價內容，全年對五家單位開展風險控制質量試評價。提升風險控制專業管理能力，建立初、中、高三級風險控制課程體系，提升風險控制人員專業水平。

公司明確子企業董事會對風險評估和內控建設的指導監督職責，推動控股公司完善公司治理架構、規範內控制度體系，將風險評估管理和內控建設要求融入新設機構方案，確保新併入企業和新設機構合規運營。

※ 強化重大風險評估管控

公司每年定期開展重大風險評估，實施風險控制與戰略協同，根據風險五步法，強化重大風險的科學評估和精準防控。

01

全面收集與識別

構建分級分類風險地圖，覆蓋網絡攻擊、數據洩漏、電信黑產與詐騙、網絡運行不穩定、服務能力與質量不足、客戶滿意度下降或投訴過高、未執行節能政策、人員結構未能滿足公司業務發展需求等涉及可持續發展的具體風險點。各部門及各所屬單位以風險地圖作為基礎，全面收集識別風險信息並形成風險清單。

02

專業分析與評估

匯聚風險評估信息，經過重點業務部門的訪談調研、48項評估指標的科學量化評估、專家評審意見的綜合分析，評定公司層面重大風險，推動風險評估從經驗判斷向科學量化轉變。2023年，公司評估出宏觀經濟與國際環境風險、信息服務轉型與市場競爭風險、科技創新風險、網絡信息安全風險、生態構建風險等五項重大風險。

03

協同應對與落實

構建重大風險應對舉措台賬，將台賬全部納入相關部門年度重點工作，明確時間計劃、壓實管控責任。2023年，公司針對五項重大風險制定32項應對舉措，讓風險管控直達末梢一線。

04

量化跟蹤與監測

構建包括通信客戶規模增長率、客戶滿意度、用戶實名率、數據安全合規評估率等在內的100餘項風險監測指標，每月跟蹤各項舉措落實情況，每季度監測風險變化情況，及時預警風險異動，必要時調整風險管控策略。

05

定期總結與報告

構建重大風險管控成效評價機制，各部門及所屬單位每半年開展重大風險管理總結回顧，公司每年末同步謀劃重大風險管控成效總結與下一年度風險評估工作，實現風險事項逐一回顧、措施成效逐一打分、工作執行全面總結。

※ 抓好重點領域風險防控

2023 年，公司結合監管重點和關鍵業務環節，繼續推動重點領域專項風險防控治理。

開展政企領域風險控制標準化工作，制定風險控制清單兩份、項目管控指引三份，建立風險類型 30 個、風險點 70 餘個，納入重大項目風險評估、風險地圖、政企業務稽核等管理制度；搭建 13 個風險預警模型，將風險標準化管控要求嵌入項目全程管控。

開展虛假貿易、政企業務、跨境腐敗等重點領域治理，落實貿易業務“十不準”要求，推動跨境腐敗治理專項整治，開展境外安全風險排查、完善境外安全保衛體系建設。

持續推進“嚴肅財經紀律 依法合規經營”綜合治理歷史遺留問題整改，按照管理台賬逐項落實、按月跟蹤、壓實責任。

開展信息安全內控管理專項整治，成立由公司領導任組長的領導小組，排查治理內部控制管理、業務安全防控、數據管理、合同管理、第三方管理、內部監督、追責問責等領域。

建立稅務風險識別、評估及應對機制，加強對適用稅收政策信息的收集、分析和應對，對業務前端涉稅風險的評估和管理，對涉稅數據的統計分析，對重大涉稅事項的內部溝通，對稅務內控執行情況檢查，規避稅務違法違規行為。

※ 升級數智化風險控制手段

公司強化數智化風險控制手段，依托集中化系統基礎及中台能力，積極推進風險控制體系數字化轉型升級，著力打造風險防控“天眼”，提升風險防控效率和效果。

將內控要求融入業務前端系統，信息技術（IT）固化率提升至 90%，通過系統自動控制、流程固化等方式強化內控剛性約束。

推進預算、資產、成本、供應鏈、網絡費用管理等業財集中化系統建設，通過一本賬、一套表，實現自動化管控規則一點部署、全網適用。

在境內單位全面上綫集中化風險控制系統，支持風險集中監管和處置。



全年新增風險監管模型 **40** 個，
累計達 **121** 個，覆蓋市場、資金、工程、網絡等領域



全年派發
3,300 餘條預警單據

堅持合規運營

中國移動始終秉持“嚴守法紀、尊崇規則、踐行承諾、尚德修身”的合規文化理念，嚴格遵守各項法律、法規及行業監管政策、準則，不斷提升依法治企能力和合規管理能力，堅定做依法合規經營的踐行者、引領者、傳遞者。

※ 全面推進“法治移動”建設

中國移動樹立“和法同行 尊享規則”法治文化理念，健全“領導責任體系、依法治理體系、規章制度體系、合規管理體系、工作組織體系”的五大法治工作體系，全面提升“引領支撐能力、風險管控能力、涉外保障能力、主動維權能力、數字化管理能力”的五大依法治企能力。2023年，公司成立中國移動法治建設專家委員會，設立專業領域法律研究中心；建立領導管理人員學法長效機制，連續十年舉辦國家憲法日主題活動；開展“和法同行 守護人生”法治宣教活動，依托中國移動“和法樹”線上法治宣傳教育專區，提升全員法治理念。

※ 深入實施“合規護航計劃”

公司持續將合規管理與提升治理能力、防範化解風險共同推進。2023年，公司連續第六年編製年度合規管理報告，修訂合規管理基本制度，推動在所屬各二級單位設立首席合規官，開展合規管理專題培訓和文化宣貫，不斷築牢高質量、可持續發展的合規根基。

對標世界一流，完善合規管理基本制度

- **將合規管理與公司治理共同推進：**持續推動將合規管理納入公司治理框架，優化董事會、經理層合規管理職責和責任分工；明確公司主要負責人切實履行依法合規經營管理重要組織者、推動者和實踐者的職責，積極推進合規管理各項工作，建立健全首席合規官制度，進一步發揮合規管理“領軍人物”作用。
- **將合規管理與防範化解風險共同推進：**優化“三道防綫”職責，強化合規管理與法律管理、審計監督等的銜接與制度貫通，加強關鍵節點控制，確保合規管理各項職責有效落實；建立健全合規風險識別評估預警、合規報告與評價機制，完善合規審查和風險應對機制；突出重點領域、重點環節和重點人員的合規管理，通過抓重點帶動和促進全面合規。

提升合規管理能力，弘揚依法合規文化

- **多層級、多形式開展合規專題培訓：**將合規管理培訓納入公司重點培訓項目計劃，面向總部和各單位專、兼職合規管理員，國際化管理人員，地市級公司主要負責人等管理人員、重點崗位員工，開展合規管理體系建設、市場競爭、科技創新、境外經營等專題合規培訓，有效提升各級員工合規管理能力。2023年，公司各層級開展合規培訓及文化活動達千餘場。
- **講好中國移動合規故事：**舉辦數據治理與展望大會，與合作夥伴交流合規管理工作，開展合規倡議發佈、合規月、合規知識競賽等豐富多彩的主題活動，營造依法合規經營良好氛圍。

嚴格法律合規審核，發揮合規管理實效

- **規章制度：**對公司規章制度的合法合規性進行法律審核，提出法律意見及完善建議，夯實公司經營管理制度基礎。
- **重要決策：**服務公司“六大領域”佈局，支撐公司構建新型信息服務體系；審核把關重大決策，助力公司業務多元化拓展；審核公司重點投資項目，管控投資項目法律風險，助力產投協同、研投協同價值發揮。
- **經濟合同：**強化科技創新、國際化運營、戰略合作等領域合同審查；集中化合同系統實現境內單位全覆蓋，有力促進合同管理集中規範；推進合同管理領域數智化轉型，自主研發“中移辦智”智慧合同產品體系，賦能法務工作提質增效。