

卓越治理

中國移動持續推動現代企業制度的健全與完善，致力於構建起權責法定、權責透明、協調運轉、有效制衡的公司治理機制。在治理過程中，嚴格履行信息披露責任，保持與利益相關方的溝通，積極將可持續發展理念融入其中，推動改革向縱深發展，完善風險管控和合規管理體系，為公司的可持續發展築牢根基、保駕護航。



優化公司治理體系



防範化解各類風險



優化公司治理體系

規範公司治理

※ 保障投資者權益

規範信息披露

公司信息披露工作由董事會統一領導和管理，公司管理層履行相關職責。公司自 2003 年起實施信息披露內控制度和流程，並成立信息披露委員會，成員包括董事長、首席執行官、財務總監，以及各主要職能部門負責人。董事會授權信息披露委員會全面負責公司日常的對外信息披露的組織及協調工作，促使公司及時、合法、真實和完整地進行信息披露，確保公司的優良企業管治和透明度，並及時妥善回覆投資者、證券分析師和媒體的查詢，防止公司股價因市場錯誤信息引起波動。

為滿足本公司人民幣股份發行的相關監管要求，本公司董事會審議並通過了《信息披露管理辦法》和《募集資金管理辦法》，於 2022 年 1 月 5 日開始生效。任何部門或人員如違反信息披露流程及內控制度，導致公司對外信息披露失誤，或違反信息披露相關法律法規，公司將在適當的情況下追究有關當事人的責任。

根據香港《證券及期貨條例》（香港法例第 571 章）、《中華人民共和國證券法》、中國證監會《上市公司信息披露管理辦法》等規定，公司制定了《中國移動有限公司內幕信息知情人登記管理辦法》，對公司董事、管理層及員工進行公司股票有關交易或行使公司期權時就所涉及和掌握的內幕消息的使用和責任進行了規範，實施禁售期，明確保密要求，嚴禁未經授權使用機密或內幕消息獲利，預防違反法律法規及公司紀律事件的發生。

強化投資者溝通

公司通過投行會議、一對一會面、電話會議等多種形式，與股東、投資者及其他資本市場參與者保持積極互動，確保股東和投資者充分了解公司運營和發展，保障股東參與權利。2024 年，公司積極響應投行和投資者對 ESG 的關注，涵蓋治理架構、碳中和目標、可再生能源使用等多個方面。

2024 年主要投資者活動：

會議交流：組織 2023 年度全年業績發佈會、2024 年中期業績發佈會、股東周年大會等，保障公司管理層與分析師和媒體以及股東之間的交流；

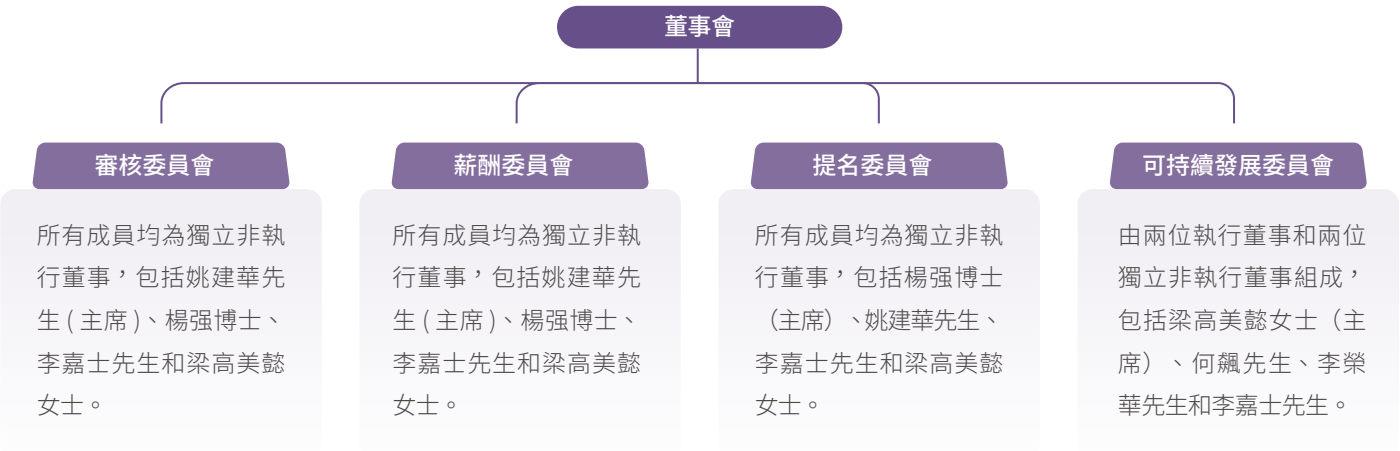
海外拓展：開展歐洲和中東地區的投資者溝通，當中安排執行董事兼財務總監李榮華赴法國路演，並派員參加中東投行大會；

日常互動：通過日常投資者會議，講述公司轉型故事、答問釋疑，提升信任度。2024 年共參與投資者大會 46 場次，累計開展約 297 場次投資者交流活動，覆蓋投資機構 1,292 家次、投資者超 2,266 人次。

※ 加強董事會建設

董事會架構

公司持續完善由《中國移動公司章程》等組成的治理制度體系。公司董事會負責制定戰略方針和目標、設定管理目標、監督內部控制和財務管理，並評估管理層的績效，同時授權管理層負責日常業務運營。



董事會監督

公司董事會通過多種方式監督高級管理人員履職，包括參加重要會議、建立決議跟蹤和授權管理監督機制等。2024 年，公司董事會召開 10 次會議，聚焦財務管理、股東大會事務、風險評估及內部審計等議題。審核委員會召開 7 次會議，審議年度財務報告、內控評價及風險管理事項。薪酬委員會召開 3 次會議，討論高管薪酬和可持續發展委員會新增委員的董事袍金等問題。提名委員會召開 2 次會議，審議董事任命方案。可持續發展委員會召開 1 次會議，審議可持續發展報告及企業管治相關事宜。

2024 年

召開董事會會議 **10** 次 審議議案 **56** 項



召開專門委員會會議 **13** 次 審議議案 **54** 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 **98.8%**



董事會發展

公司重視董事會成員能力提升，為新任董事提供了有關兩地上市規則、董事職責及上市公司規範運作的培訓，並向所有董事更新監管規則、監管執行重點及相關案例，提供市值管理的培訓材料。同時在獨立性、專業性和多元化方面積極建設，採納董事提名政策，多標準評估並推薦適任人選，保障公司長遠發展。

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 2024 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

董事會成員具備會計、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法規的認知程度、性別、種族、語言能力及服務任期等。截至 2024 年底，董事會中有一位女性董事成員。

子企業董事會建設

公司積極落實國企改革部署要求，持續深化子企業董事會規範建設，不斷提升公司治理現代化水平。具體措施包括：

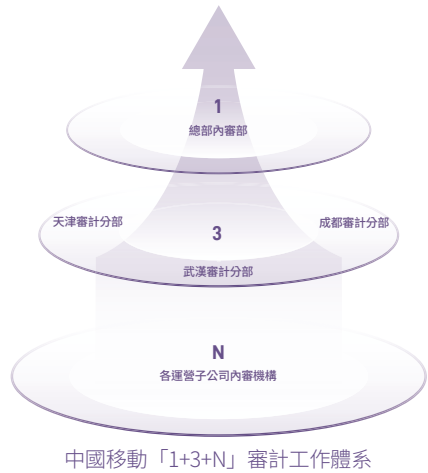
- **強化子企業董事會建設頂層設計。**制定修訂相關管理辦法，優化授權機制，夯實子企業董事會頂層設計，夯實治理基礎。
- **抓好子企業董事會運行管理指導。**優化會議管理、台賬管理和溝通流程，完善考核評價機制，推進多維度測評，反饋評價結果。
- **抓好外部董事履職保障。**加強新任外部董事崗前培訓，編報外部董事工作手冊，支撐外部董事加快角色轉變。

※ 完善審計監督

內部審計治理體系

公司遵循國家審計法與資本市場要求，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。2024 年，公司制定或修訂《經濟責任審計管理辦法》等管理辦法 4 項，印發工作規範 3 項，編發審計實務指南 1 項。

公司強化董事會對內部審計的直接領導，完善「1+3+N」審計工作體系，包括總部內審部、3 個審計分部及所屬單位內審機構。同時，公司建立千餘人的專業審計團隊，專業背景涵蓋審計、財務、經濟、通信、IT 等領域，通過完善培訓體系，不斷提升團隊專業素養。



審計價值進一步發揮

公司內部審計覆蓋財務、內部控制、經濟責任、建設項目和信息系統等多個領域，通過系統化和規範化的審計程序，評估各項業務活動、內部控制和風險管理的有效性，並提供改善建議。2024 年，公司系統研判評估公司風險，集中調配資源，創新審計組織模式，通過對項目實施計劃、質量標準、報告出具等七方面實施統一管控，織密風險防控「一張網」；著重審查科技創新和算力基礎等重點領域建設情況，開展專項審計深挖隱患；強化對網信安全和客戶權益保障等領域高發問題的常審輪審；構建「遠程全量驗收、現場重點跟進、深度整改評估」三類整改督查模式。

AI + 審計創新突破

公司緊跟「AI+」技術發展新趨勢，制定「AI+ 審計」規劃，打造通專結合的 AI 審計能力。同時，積極開展「AI+ 審計」創新創效大賽等主題活動，組織通過網絡安全等數智化人才認證。

- 基於公司「九天」人工智能平台等基礎設施，打造審計專業大模型，拓展審計數字員工，升級審計生產方式，對內注智賦能。
- 構建通專結合運營架構，以「AI+ 審計景點導覽視窗」拓展應用場景，上線大模型、數字員工 1 萬餘個，AI 在審計工作環節應用覆蓋率超 50%。
- 打造 XR 視覺化審計、合同 AI 智能體等拳頭產品，建立「積木式」產品服務體系，推進能力產品化，沉澱專利、商標等知識產權 10 餘項。

2024 年榮譽

在中國內部審計協會 2024 年案例展示活動中，公司多項審計實踐獲評「高質量審計成果促進組織完善治理典型案例」

2024 年在中國信息通信研究院主辦的內部審計數字化「領航」案例徵集中，公司「AI+ 審計」入選「前沿技術應用領域標杆案例」

公司智慧審計產品亮相第七屆數字中國建設峰會及相關行業論壇，被《中國審計報》頭條刊發報道

可持續發展治理

※ 完善可持續發展治理架構

公司設立可持續發展指導委員會，構建高層深度參與、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

公司董事會下設可持續發展委員會，由兩位執行董事和兩位獨立非執行董事組成，負責就公司社會責任及可持續發展的目標、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，監督、審視及評估公司社會責任與可持續發展重點工作的執行情況，審閱及向董事會匯報可持續發展的風險和機遇。可持續發展委員會的設立，進一步加強了公司的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

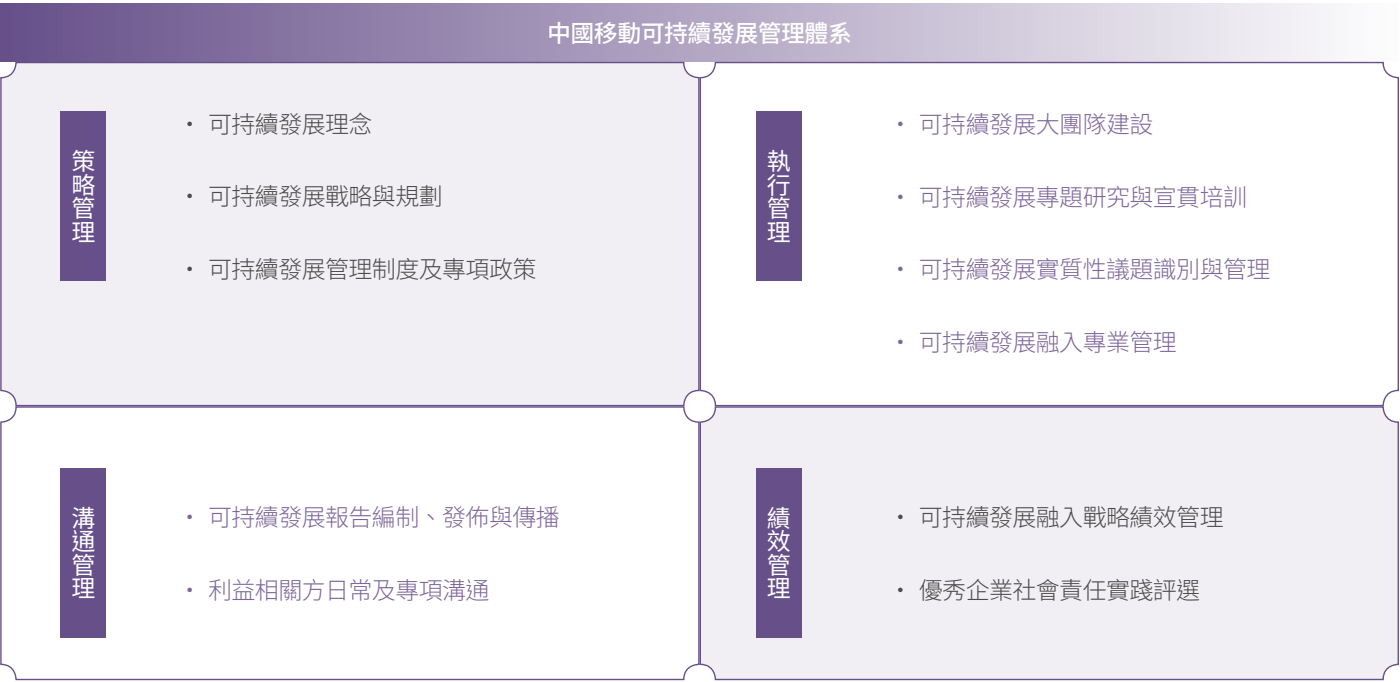
各專業部門、各下屬單位的可持續發展管理部門負責落實公司可持續發展要求與管理規範，定期報告可持續發展工作進展。

※ 優化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，以定期編制、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。

公司自 2008 年起，持續開展年度社會責任優秀實踐評選活動，17 年來累計收集各單位實踐成果 1,333 項，評選出 284 項各類優秀實踐。2024 年評選活動自 8 月啟動，12 月結束，評選出「年度社會責任卓越實踐獎」10 項、「年度社會責任優秀實踐獎」15 項、「社會責任之星」5 人、「社會責任長青實踐獎」5 項，有效引導公司各單位積極參與社會責任實踐。





公司將 ESG 關鍵指標納入公司負責人和所屬單位的經營業績考核管控事項中，完善可持續發展監督機制，推動公司在經濟、環境和社會維度協同發展。

- ▶ 在環境保護與節能減排方面，設置「節能環保」指標，牽引強化綠色發展理念；
- ▶ 在網絡安全、信息安全與隱私保護方面，設置「網絡與信息安全管理」指標，促進信息安全管理體系完善；
- ▶ 在網絡質量保障方面，設置「重大網絡或系統故障」指標，牽引提升網絡運維能力和用戶體驗；
- ▶ 在客戶權益保障方面，設置「重大投訴管控」「不知情定制」等指標，強化客戶為中心的服務理念；
- ▶ 在商業道德與反腐敗方面，設置「員工涉法行為」「內部審計發現重大問題或審計整改不到位」等指標，營造風清氣正的文化氛圍，維護企業社會形象。

※ 利益相關方溝通

公司將重視利益相關方關切作為踐行可持續發展的起點，依據戰略性、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，在編制可持續發展報告期間，主動收集利益相關方關注的議題，並將其融入公司的有關決策和制度制定之中。

利益相關方	期望與訴求（前五項） ¹¹	溝通與響應渠道
客戶	- 數據安全與客戶隱私保護 - 網絡質量保障 - 產品和服務安全與質量 - 反商業賄賂及反貪污 - 社會貢獻	- 客戶接待日 - 客戶滿意度調查 10086 熱線 - 手機應用 App - 微博、微信等新媒體 - CEO 信箱 - 網絡及手機營業廳
員工	- 員工成長與發展 - 保障員工權益 - 員工人文關懷 - 數據安全與客戶隱私保護 - 網絡質量保障	- 職工代表大會 - 員工評價機制 - 定期培訓 - 員工申訴機制 - 績效溝通機制 - CEO 信箱與工會主席信箱
股東與投資者	- 助力區域協調發展 - 賦能社會綠色轉型 - 鄉村振興 - 反不正當競爭 - 新型信息基礎設施建設與新型信息服務體系打造	- 企業年報、中期報告與公告 - 業績發佈會 - 路演及反向路演 - 股東大會 - 投資者會議
價值鏈夥伴	- 數據安全與客戶隱私保護 - 網絡質量保障 - 產品和服務安全與質量 - 供應鏈安全 - 平等對待中小企業	- 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	- 數據安全與客戶隱私保護 - 網絡質量保障 - 產品和服務安全與質量 - 科技創新 - 新型信息基礎設施建設與新型信息服務體系打造	- 日常匯報溝通 - 專題調研現場會 - 相關論壇交流活動
媒體、行業組織、研究機構、公益組織及其他	- 數據安全與客戶隱私保護 - 網絡質量保障 - 產品和服務安全與質量 - 社會貢獻 - 科技防災救災	- 利益相關方溝通活動 - 微博、微信等新媒體 - 公益項目平台 - CEO 信箱 - 大眾傳媒

¹¹ 各利益相關方期望與訴求的前 5 項議題來源於 2024 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 10 頁。

全面深化改革

公司全面落實二十屆三中全會關於國資國企改革和信息通信業的重大決策部署，緊扣高質量發展的首要任務，面向當前發展和未來佈局，加快培育和發展新質生產力，建立新型生產關係，編制形成《中國移動進一步全面深化改革實施綱要》，共 6 章節、20 細項、80 條改革舉措，一體推進功能使命性改革和體制機制性改革，解決在高質量發展、科技創新、體制機制改革等方面所面臨的突出問題，進一步激發公司的內生動力、創新活力、發展潛力。

推進高質量發展 體制機制改革

- 建立科學高效的產品創新機制：建立多維度、可量化的評估體系，推動產品全生命週期管理，強化產品經理負責制，提升產品競爭力。
- 完善國際業務發展體制機制：加強國內外市場、戰略、資源的協同，提升國際化經營水平，快速擴大國際業務。
- 建立空天地一體領域專班機制：統籌低空經濟、航空互聯網、天地一體網絡能力等領域的工作，推動 5G-ATG 佈局和自主衛星服務能力建設。
- 推進 AI 領域組織變革：推動 AI 研發與運營一體化，提升基礎研究與技術創新水平。

推進科技創新體 制機制改革

- 深入實施技術總師制：推動技術總師制在跨領域科技攻關中的應用，培養優秀人才。
- 落地省專聯合投入的「飛輪機制」：深入實施省專聯合攻關的「試金行動」，促進省公司參與新能力建設，完善資源配置和激勵措施，形成正向反饋閉環。
- 創新科研產出機制：加強科研攻關，推動科研成果轉化，培養科技領軍企業。
- 建強改革專項工程：「科改」「雙百」企業進一步擴圍調整，動態調整形成 13 支專精特新團隊，1 支團隊入選國家專精特新「小巨人」，成為中國移動首個國家級「小巨人」，2 支團隊入選國務院國資委「啟航企業」，3 支團隊獲省級專精特新資質。

推進治理用人激 勵機制改革

- 深化治理機制改革：落實《公司法》要求，推動董事會發揮作用，完善評價機制。
- 深化用人機制改革：優化幹部選育機制，推動「能者上、庸者下」原則，優化人才引進和退出機制。
- 深化激勵機制改革：建立科學薪酬體系，將資源傾斜到核心骨幹和科技創新領域，實施專項激勵計劃。

推進專業化整合 機制改革

- 更好發揮「總部管總」的統籌作用，全力支持「區域主戰」市場深耕，優化完善「專業主建」能力提升，將「資本運營」全面納入協同運營體系。
- 優化戰略定位和考核機制，集中資源打造核心產品，提升資源利用效率。

全力推進改革深化提升行動

- 截至 2024 年底，公司 169 項改革深化提升行動改革任務整體完成進度 83.4%，超額完成 70% 的任務目標。
- 連續 3 年在中央企業改革專項考核中獲評 A 級，2023 年排名央企第四位，多項改革經驗被宣傳推廣。

防範化解各類風險

全面風險管理

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，發揮董事會全鏈條內控監管作用，強化經理層推動落實，由業務執行部門、業務管理部門與風險管理部門、監督部門組成的「三線」協同配合，並通過全員參與，共同推動全面風險管理，促進公司持續、穩定、長遠發展。

※ 完善內控風險管理體系

公司嚴格落實法律法規和監管要求，結合實際情況，構建「頂層制度 - 專項制度 - 基礎制度」三大層級組成的內控風險管理制度體系，通過系統完備、層次分明、相互銜接、務實管用的制度體系，強化風險全流程防控，護航公司高質量發展。《風險管理與內部控制管理辦法》作為頂層風控制度，明確風控工作原則、目標、範圍和要求等內容；通過《重大項目專項風險評估管理辦法》《重大經營風險事件報告工作管理辦法》等專項制度，圍繞重點工作和關鍵領域，明確制度化、流程化的風險管控要求。通過《內部控制手冊和矩陣》、各領域專業管理制度等各項基礎制度，細化內控流程和關鍵控制點，規範各專業領域具體管理規則和風險防控要求。

完善風險控制體系

「三線」協同配合

構建三道風險防線，所有內控點均落實到具體責任人，確保風險管控落實到位：

- **第一線執行責任：**業務執行單位負責具體業務流程中的風險管控。
- **第二線風控責任：**內控與風險管理職能部門統籌組織風控體系建設工作；各業務管理部門加強條線管理，規範業務制度設計，落實風險分層分級管控，推動各類問題整改。
- **第三線監督責任：**內部監督檢查部門落實監督責任，對重點領域檢查監督，集團內部控制監督評價三年覆蓋全集團各單位。

風控與業務深度融合

2024 年，公司持續強化風控制度建設，推動風控與業務深度融合。具體措施包括：

- **風控融入公司治理，**董事會專題審議重大風險評估和內控體系建設情況，全面評價風控工作成效、審定年度計劃。
- **風控融入制度流程，**全面落實外部監管政策、落實業務發展管控要求、落實內外部監督發現問題整改，通過內控手冊、矩陣和專業領域管理制度的優化修訂，落實各項風控管理要求。
- **風控與合規管理貫通協同，**完善合規風險識別評估預警機制，將合規風險識別、合規控制目標和控制責任融入內控手冊和矩陣，推動「強內控、防風險、促合規」一體化管理。
- **動態優化更新內控手冊和矩陣，**推動風控要求嵌入業務流程、崗位、制度和系統中，提升末梢風險防控能力。截至 2024 年底，已形成覆蓋 14 個業務流程、483 個關鍵控制點的內控手冊和矩陣。

※ 強化重大風險評估管理

公司研判外部經濟形勢，進一步完善風險地圖，提升風險識別準確性。在此基礎上全面開展 2024 年重大風險評估工作，並按照風險收集、匯聚、評估、措施分解、定期監測 5 步法，提出 2024 年重大經營風險事項。針對性制定 46 項管控措施，設計 120 餘項風險量化監測指標，建立風險管控台賬，推動風險防控融入各條線重點工作，壓實風險防控責任。加強風險監測預警，定期跟蹤各項風險管控措施完成情況，及時有效處置異常情況，全年未發生重大經營風險事件。

※ 升級數智化風險控制手段

2024 年，公司完善集中化財務、業務系統，深度應用數智化技術，依託集中化系統基礎及中台能力，強化風險集中監管，提升風險管控效能。

- **提升內控 IT 固化水平：**推動內控要求納入系統規劃、融入業務前端系統，通過系統自動控制、流程固化等方式強化內控剛性約束，減少人為干預，2024 年末內控 IT 固化率由 90% 提至 95%。
- **推動集中化系統範圍拓展：**財務、業務協同推進，集中化預算、成本、資產系統實現 31 省公司全覆蓋，集中化供應鏈管理系統實現境內單位全覆蓋，集中化財務系統新增對接網絡、市場、採購、工程等業財系統 200 餘個，貫通業財系統接口，通過統一規則、統一數據，強化穿透式管理，通過數智化手段實現管控規則一點部署、全網適用。
- **拓展風險集中數智監管能力：**建立多元數字化風險模型，覆蓋市場、政企、工程、四風八規等重點領域，風險集中監管穿透至客商、項目、合同、訂單；建立風險處置監控機制，系統自動識別異常風險，及時派單至具體責任人，並強化預警派單有效處置。

堅持合規運營

公司秉持「嚴守法紀、尊崇規則、踐行承諾、尚德修身」的合規文化理念，嚴格遵守法律法規及行業監管政策、準則，堅定做依法合規經營的踐行者、引領者、傳遞者。2024 年，公司未發生重大違法違規事件。

※ 深入實施「合規護航計劃」

公司將強化合規管理與推進改革創新、高質量發展緊密結合，持續完善合規管理制度，健全合規管理組織，夯實合規運行機制，強化合規風險防控，推動合規管理覆蓋業務經營服務全鏈條，護航公司發展行穩致遠。

持續完善合規管理體系

推動合規管理制度建設落地見效，公司各所屬單位更新制定合規管理基本制度，進一步夯實合規管理制度基石。深化合規風險識別評估預警的重要載體，加強機制協同，將合規風險「三張清單」與內控手冊和矩陣有機融合，進一步深化業務合規風險管控。

持續強化合規管理審查

強化規章制度、經濟合同、重大決策法律合規審查，發揮合規管理實效。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。加強科技創新等新興重點領域合同審查支撐，保障業務合規運營；加速「AI+ 合同」進程，持續能力鍛造和管理賦能，著力推廣「中移辦智」智慧合同產品，助力行業提質增效。為公司企業治理、科技創新、專項改革、重點投資等重要決策提供法律支撐保障，全面服務公司轉型升級戰略。

持續提升合規管理能力

公司管理層帶頭簽署《合規承諾書》，全公司超 16 萬名新入職員工及重點崗位員工簽署合規承諾，推動合規文化理念融入經營管理日常。將合規管理培訓納入公司重點培訓項目計劃，連續多年舉辦專兼職合規管理人員專題培訓，在中高級管理人員等培訓項目中開設合規培訓專門課程，提升重點崗位人員合規意識和能力。



※ 全面推進「法治移動」建設

公司秉持「和法同行 尊享規則」的法治文化理念，著力健全「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，制定實施《世界一流法治企業建設試點實施方案》，充分借助法治建設專家委員會、專業領域法律研究中心、法律專家庫等智庫支持，推動公司法治建設和合規管理工作。

在法治意識培育方面，公司建立領導幹部學法長效機制，連續十一年舉辦國家憲法日主題活動，公司主要負責人帶頭學習，全公司 2 萬餘人參加，弘揚憲法精神。開展面向公司管理層、員工和所屬單位的分層級、全覆蓋新《公司法》普法活動，提升依法合規運營能力。編印《民法典普法案例集》，常態化、長效化開展網信領域「四法一條例」普法，通過領導專題授課、系列講座、警示教育案例等形式廣泛宣傳，全員法治觀念不斷牢固。組織開展「和法同行 守護人生」系列普法，推動法治文化理念深入人心。

※ 聚焦反不正當競爭

公司積極參與公平開放的市場環境建設，採取三項措施，推動業務高質量發展：

- **專項治理線上違規渠道：**針對線上互聯網卡及互聯網平台的違規渠道開展專項治理，加強對線上代理商的管理，集中清理冒名虛假宣傳、違規銷售等不正當競爭行為。
- **攜號轉網競爭亂象整改：**提高攜轉服務質量，推動省公司加強行業溝通、優化系統功能等不同方式對攜號轉網惡性競爭開展整改工作。
- **推進資費公示工作：**推動資費備案和公示工作落地，完成資費管理系統和全國電信服務綜合管理平台對接，確保資費透明，保障用戶的知情權。