



卓越治理

中国移动秉持诚信、透明、公开、高效的企业管治原则，逐步建立一系列政策体系、内控制度以及管理机制和流程，形成权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的公司治理机制，不断提升企业治理效能，全面防范化解各项风险，致力于提升企业长期价值，保障公司可持续发展，为股东带来良好回报。



优化公司
治理体系



防范化解
各类风险

可持续发展目标

SDGs 回应

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

保障股东权益

▶ 规范信息披露

为使投资者更清楚地了解公司发展情况，公司按照相关部门监管要求及公司信息披露事务管理制度、重大信息内部报告制度等规定，高质量履行真实、准确、完整的信息披露义务，充分披露对投资者作出价值判断和投资决策所必需的信息，做到简明清晰、通俗易懂。公司以法定信息披露为基础，向市场及投资者传递更多有效信息，信息披露质量得到监管部门及投资者的认可。2022年，公司刊发公告、通函等超过 300 份。

▶ 开展多元沟通

公司高度关注与投资者的互动与交流，制定股东通讯政策，并定期检讨以确保其成效。公司设有“证券事务部”，专门负责向股东及投资人士提供所需信息、数据和服务，与股东及投资人士和其他资本市场参与人士保持积极的沟通，令股东及投资人士充分了解公司运营和发展状况。

公司通过多个正式渠道向股东报告公司的表现和业务情况，尤其是年报和中报。在按照有关监管规定公布中期业绩、全年业绩或重大交易时，公司一般都会安排进行投资分析师会议、新闻发布会和投资者会议等，向股东、投资者和公众阐释有关业绩和重大交易，聆听意见并解答提问。除此之外，公司还按季度披露未经审核的若干主要营运及财务数据，并主动每月披露客户数据，适时为股东、投资者和公众人士提供额外资料，便于他们了解公司的经营情况。

公司与投资者保持密切沟通，通过投行会议、一对一会面、电话会议等多种形式与投资者进行交流互动，及时向资本市场传递公司经营状况。

公司十分重视股东大会，包括股东周年大会和股东特别大会，重视公司董事和股东之间的相互沟通。在每次的股东大会上，董事都致力于就股东的提问进行详细的回答和说明。2022年，公司共召开股东周年大会和股东特别大会各一次。



共参与投资者大会

13 场

日常投资者会见

120 次

共会见投资者

1,196 人次

案例 举行电信行业上市公司投资者交流活动

为更加充分地让广大投资者展示电信行业运营商投身数字经济新蓝海广阔前景、描绘电信行业转型发展美好未来，让投资者走得近、听得懂、看得清、有信心，中国移动、中国电信、中国联通于 2022 年 7 月 8 日，以“拥抱数字经济新蓝海，共话电信行业新未来”为主题，联合举办电信行业上市公司投资者交流活动，通过现场、网络互动、“云展厅”等方式与投资者进行互动交流。

规范企业治理

► 董事会

公司董事会主要职责包括制订公司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、负责履行企业管治职责，授权公司管理层管理公司业务的日常运作。董事会按照制订的董事会常规（包括有关汇报及监管程序）运作。董事会最少每季度及需要时召开会议。董事须在董事会会议审议任何动议或交易时，申报其涉及的任何直接或间接利益，并在适当情况下回避表决。2022年，董事会共召开12次会议（包括7次书面决议）。

董事会构成

- **人员构成：**公司董事会现由八名董事组成，包括杨杰先生（董事长）、董昕先生（首席执行官）、李丕征先生及李荣华先生（财务总监）担任执行董事，由姚建华先生、杨强博士、李嘉士先生及梁高美懿女士担任独立非执行董事。
- **组织构成：**董事会下设三个主要委员会，包括审核委员会、薪酬委员会和提名委员会，均由独立非执行董事组成。

董事会提名与甄选

- **提名：**提名委员会负责检讨董事会的架构、人数及组成（包括技能、知识及经验）；物色具备合适资格可担任董事的人士，并挑选提名有关人士出任董事或就此向董事会提供意见；就董事委任或重新委任以及董事继任计划向董事会提出建议等。
- **甄选：**公司于2019年订立董事提名政策，提名委员会及董事会就候选人的品德及操守、资历（包括与公司业务及企业战略相关之专业资历、技能、知识及经验）、投入足够时间的意愿及能力，以及董事会多元化政策下的多元化考虑董事人选并进行评估及甄选等。
- 2022年5月，提名委员会向董事会建议通过李丕征先生出任执行董事、李嘉士先生和梁高美懿女士出任独立非执行董事的职务。三位新任董事分别为具备邮政和电信行业、法律与监管、金融与财经等丰富知识和经验的专业人士，以支持公司长远稳健发展。

董事会薪酬政策

- 薪酬委员会负责厘定全体执行董事及高级管理人员的薪酬待遇。执行董事的薪酬结构分为基本年薪、绩效年薪、任期激励收入三个部分。独立非执行董事的酬金则根据其经验和市场水平，并考虑其担任本公司独立非执行董事及董事会委员会成员的工作繁重程度厘定。
- 薪酬委员会检讨及批准管理层的薪酬建议，并就公司董事薪酬、激励机制和其他股权计划以及就设立正规而具透明度的程序制订薪酬政策向董事会提出建议。
- 2022年，薪酬委员会建议董事会通过新任执行董事和独立非执行董事的董事袍金和薪酬架构。

董事会多元化

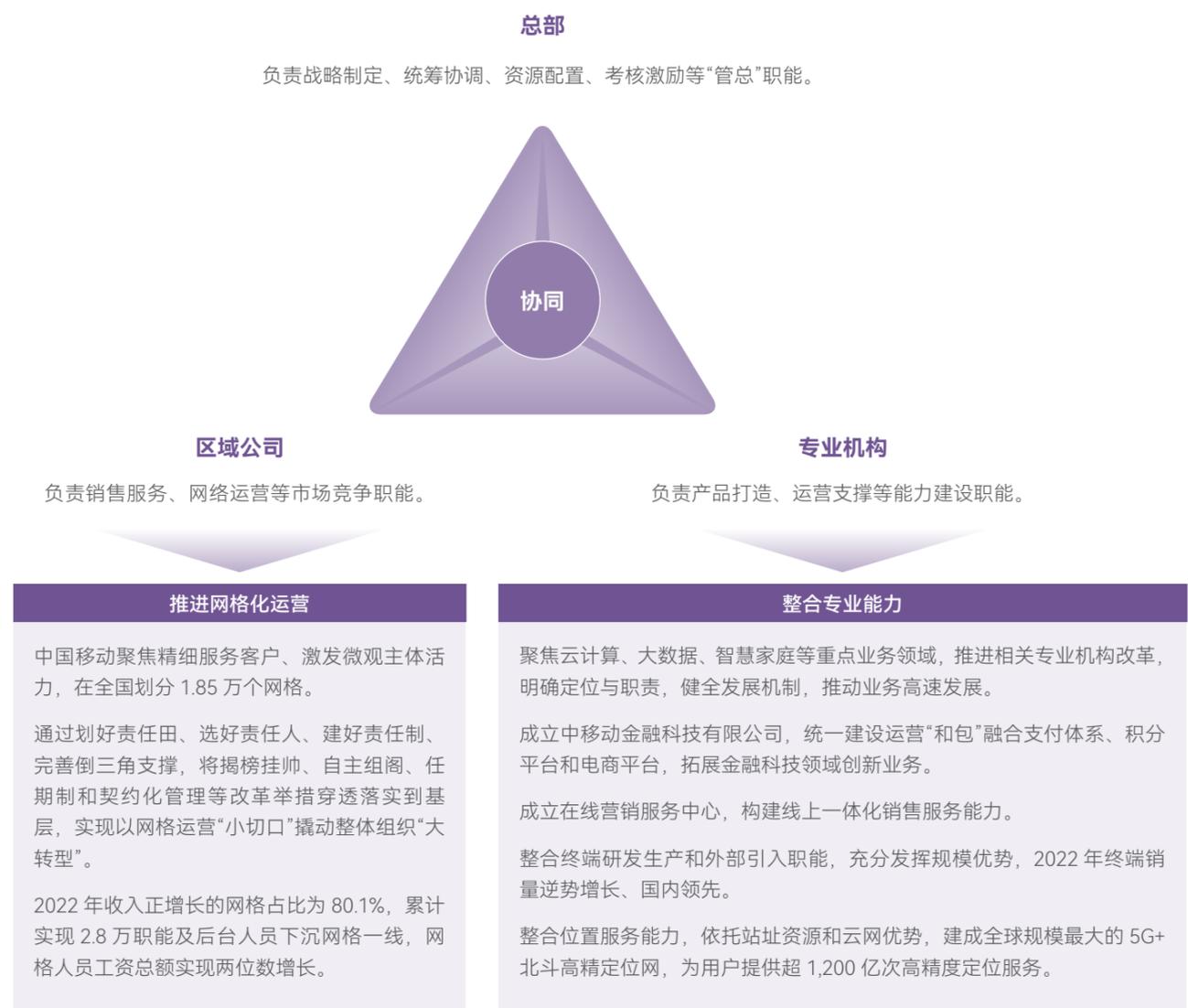
董事会于2013年9月采纳董事会成员多元化政策，在考虑董事会的组成架构时，根据公司业务模式和特定需要考虑多元化因素，包括专业经验及资历、区域及行业经验、教育及文化背景、技能、行业知识及声誉、对适用于本公司的法律及法规的知识、性别、种族、语言能力及服务任期等。在就董事的任命及再次任命作出推荐时，公司的提名委员会应对多元化政策予以考虑，并持续监督政策执行情况。

全面深化改革

中国移动以国企改革三年行动为主线，把深化改革作为“创一流”的根本途径，着力推动破除体制机制障碍，在中国特色现代企业制度、布局优化和结构调整、提高活力和效率、科技创新等方面取得明显成效。

► 创建“管战建”协同机制

为顺应现代企业管理发展趋势，科学把握统分关系，中国移动深入开展总部统筹指挥、区域公司拓展市场、专业机构建设能力的专业化分工整合，建立“总部管总、区域主战、专业主建”纵向贯通省市县、网格横向覆盖主要新一代信息技术的组织体系，打造快速响应、力出一孔的发展合力。



完善市场化经营机制

为加快形成“能者上、优者奖、庸者下、劣者汰”的良性氛围，公司持续深化三项制度改革。



● **用人方面**，抓牢抓实“牛鼻子”工程，纵深推进经理层成员任期制和契约化管理，实现622户所属二三级单位2,465名经理层成员100%全覆盖，同时，加大管理人员末位调整和不胜任退出力度。



● **用工方面**，人才队伍数智化转型不断加速，近三年技术人员数量从13.0万增至16.9万，占比由26.6%增至35.2%，2022年员工公开招聘比例100%。



● **分配方面**，建立紧密耦合业务发展的人工成本总量“获取分享制”和重点业务牵引专项激励机制，充分拉开收入分配差距，统筹实施“百舸争流”、核心能力内化等一揽子政策，破除平均主义、“高水平大锅饭”。

实施国企改革专项工程

公司深入贯彻落实国企改革专项工程部署要求，推动国企改革各项政策措施综合运用和系统集成，充分发挥示范引领和突破带动作用。

双百行动

◎ 咪咕文化科技有限公司

构建管理、专业双序列的职业发展体系，实现管理与专业双向打通，强化业绩考评和专业评估，实现管理岗位“能上能下”、专业岗位“能升能降”，并试点引入职业经理人，媒体资源进入行业第一阵营，抓住北京冬奥会机遇成功“破圈”，观看人数超3亿、播放量超155亿，45次登上全端热搜第一位。

◎ 中国移动通信集团终端有限公司

打造规模化、连锁化的线下运营体系，建立泛全联盟，2022年营运收入首次突破千亿大关。

◎ 中移在线服务有限公司

推进线上一体化运营，推动云客服专项改革，2022年重点业务线上销售量7.54亿笔，增长71.1%。

科改示范行动

◎ 中移物联网有限公司

推进“分层”改革，以中移物联网有限公司芯片团队为基础，成立芯昇科技有限公司并完成首轮混合所有制改革，引入战略投资者2个，同步开展员工持股。

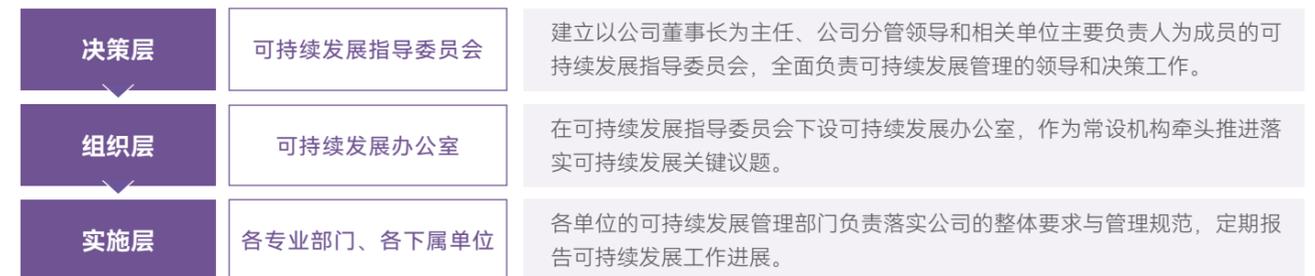
◎ 云能力中心（中移（苏州）软件技术有限公司）

“分步”改革，加速业务规模拓展，成立以来云业务实现收入超400亿元，同比增长65%，跻身行业第一阵营。

持续推进 ESG 管理

从2006年起，中国移动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，逐步实施了战略性企业可持续发展管理体系。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



中国移动秉承诚信、透明、公开、高效的企业管治原则，逐步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工作闭环的战略性可持续发展管理体系。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ESG长效推进机制。

中国移动可持续发展管理体系



公司借鉴主流 ESG 评价体系，建立起常态化的可持续发展关键议题对标管理制度，由发展战略部牵头、根据总部和相关单位管理职责确定议题归口管理单位，各单位共同完成对标管理、查漏补缺及改进提升等工作。积极参与业界 ESG 相关评估标准制定，并以此作为参考，不断完善公司对标管理体系。

连续15年面向中国移动所属各单位开展“企业社会责任优秀实践案例评选”，有效激发公司各层级参与的积极性、主动性和创造性。其中，专门设置“长青实践奖”，用于激励各单位持续推广应用优秀实践成果。

15年来，各单位累计申报各类实践成果 **1,131** 项， **243** 项 实践成果获得公司奖励。



防范化解各类风险

强化合规管理，防控经营风险

公司力求做好合规的“践行者、引领者、传递者”，在战略层面持续深化合规管理建设，将合规管理与推进数智化转型、高质量发展紧密结合，与防范化解风险、提升治理能力共同推进，合规管理体系持续完善，合规经营能力不断增强。

► 强化组织领导，统筹推进有力度

公司高度重视合规管理，以“合规管理强化年”为契机，进一步将合规管理纳入全局工作统筹谋划、一体推进。公司在香港举办合规管理研讨会，部署推动大合规管理体系建设，保障国际业务高质量发展。加大合规管理能力集中供给，公司管理层多次召开专题会议，研究部署合规体系建设等重点议题，连续第五年研究审议年度合规管理报告，统筹推进合规管理。

公司 发布《合规倡议书》

各级管理层、员工 积极响应合规倡议，并签署《合规承诺书》

► 完善机制体制，风险管控有精度

母公司率先设立首席合规官，指导各级公司设立首席合规官，层层压实合规责任。推动各级公司在业务部门设立合规员，促进合规管理与业务深度融合，着力发挥风险防范作用。跟进研究国内外及各运营地法规、国际协定，围绕《中华人民共和国反垄断法》《中华人民共和国反电信网络诈骗法》《区域全面经济伙伴关系协定》等编发合规分析报告，持续加强重点领域合规风险防控，编发网络交易、客户个人信息保护合规指南。修订完善公司客户入网协议，切实维护客户合法权益。完成合同系统五期建设和人工智能应用四期研发，持续以数智化手段提升合同管理效能。

► 厚植文化理念，合规宣贯有广度

公司管理层定期开展法律合规专题理论学习，引领公司上下形成良好合规文化氛围。公司与各企业同仁开展专题合规交流，推广公司合规管理经验、理念，共筑合规“生态圈”。开展合规管理“十佳课件”征集活动，持续发布“合规护航”实施通报，推广合规管理优秀经验。

公司各层级积极开展合规培训

面向市场、网络等重点领域员工

讲授市场竞争、网信安全等合规专题课程，筑牢一线员工风险防范意识。

面向中基层管理人员

讲授合规理论和体系建设，强化领导人员合规管理能力。

面向国际化经营单位

讲解全球合规发展形势、大合规体系建设等内容，提升员工风险挑战应对能力。

► 2022 年公司在风险管理方面的主要措施



完善内控风险管理制度

制定发布顶层内控风险管理制度，强化风险全程防控，明确数智风控升级路径，建立风控标准化体系，提升风控工作规范化。更新制定内控手册、矩阵和各项专业管理制度，形成了制度体系更加完备、业务衔接更加紧密、管理方法更加智能、动态更新更加及时的内控标准化制度体系。



构建内控风险管理系统

启动内控风险管理系统建设项目，统一风险管理标准、融入优秀管理实践、构建量化风险监测模型，固化风险提示、预警、督办风险管理三单流程，实现风险集中化监管、全天候监测、一站式处置。



促进强化内控管理

压实业务管理部门和风控职能部门的防线职责，推进风控流程责任人机制，覆盖面从政企、财务扩展至市场、网络领域，覆盖率由 37% 增至 60%；完善业务执行单位、业务管理部门和风控职能部门、审计监督部门的信息共享、内控体系协同优化机制，强化审计、监督发现应用闭环管理，全年累计发布风险提示 13 类，督促各单位及时完善制度、强化执行。



切实发挥内部审计职能

积极探索实践研究型审计，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；加强精准发力和分类施策，聚焦 CHBN 重点业务、信息服务设施安全、财务收支及重要成本费用、国际化经营等重点领域开展内部审计工作；强化审计发现问题线索移送和监督协同，压紧压实内部审计整改责任。



应用数智手段降低风险

推广数智化技术推动机器换人，有效提升工作效率，降低操作风险。深度应用 RPA（机器人流程自动化）、OCR（文字识别）、NLP（自然语言处理）、区块链等智能化技术，形成智慧差旅、智能审核等一系列数智化产品，提高问题识别准确率，实现“录入 0 错误、审核 0 遗漏、支付 0 风险”。推进合同管理数智化转型，完成合同系统五期建设和人工智能应用四期研发，以数智化手段有效提升合同风险管控效能。推动审计数智化，加速“现场 + 远程 + 云化”审计模式升级，提升云端审计能力，纵深推进审计信息化系统融合建设及应用推广。

安全生产风险防控

公司全面统筹发展和安全，强化全员安全生产责任落实和全方位安全生产风险管控，安全形势保持总体稳定。

► 2022 年公司在安全风险防控方面的主要措施：

夯实安全生产管理基础	<ul style="list-style-type: none">▶ 全面夯实落细企业安全生产责任，要求各所属单位建立全员安全生产责任制，将安全生产责任落实到岗、到人。▶ 健全安全生产管理制度体系，制定落实安全生产管理细则。▶ 加强安全管理队伍建设，编制《典型安全隐患集》《典型安全事故集》等课件，组织各单位专职安全管理人员参加安全管理提升培训班学习。
推进安全隐患排查治理	<ul style="list-style-type: none">▶ 深入开展安全生产专项整治三年行动和安全生产提升年行动，细化落实行动计划和行动目标，推动所属单位重点任务落地实施。▶ 深化安全风险隐患大排查大整治，统筹推进年度安全生产大检查，督促指导各单位深入开展自查自纠，通过云视讯远程检查、总部现场检查、互学互查等方式，完成对 29 家单位的安全监督检查。2022 年，共排查整治安全隐患 50,476 处。▶ 关注全国安全生产形势，深入整治重大安全隐患，开展化学品专项整治、重要通信设施专项安全检查、安全风险隐患再排查再整治，深化源头治理、系统治理和综合治理，坚决遏制重特大事故。
加强安全生产宣传教育	<ul style="list-style-type: none">▶ 及时推送有关国家安全生产领域方针政策、重大典型安全事故案例分析、安全生产业务知识、重大气象信息、重要安全风险隐患警示等宣传教育材料，推动广大干部员工深刻理解发展与安全的关系，树牢安全发展理念。▶ 在网上人才发展中心建立“统筹发展与安全”专区，通过线上线下相结合的方式开展安全警示教育，全年累计学习人数超过 38 万人。▶ 结合“国家安全日”“安全生产月”“消防宣传月”等专项活动，开展各类学习和竞赛活动，全面提高从业人员的安全意识和安全防范能力。▶ 开展安全生产专项整治三年行动和安全生产提升年行动，《安全生产法》培训 5,409 班次，通过“回头看”等方式督促消除重大安全隐患 86 处。
推动安全生产信息化提升	<ul style="list-style-type: none">▶ 持续优化安全管理信息系统，加强生产安全事故等各类信息的统计管理，累计记录安全信息超过 1,400 条。▶ 深化安全生产监督检查管理系统应用，有效提高安全检查及隐患整改效率，累计记录安全隐患超过 8.2 万条。▶ 积极开展“5G+ 安全生产”应用实践探索，建设智慧园区安全生产管控平台、“卫士云”安全信息化平台等，利用信息化手段为安全生产服务，提高事故预警能力和应急处置能力。

税务风险防控

公司坚持“依法合规纳税，支撑战略转型”税务管理工作宗旨，着力构建以风险管理为导向的税务管理体系。

► 2022 年公司在税务风险防控方面的主要措施：

规范税务制度办法	<p>严格遵循中国及各运营地、上市地区的相关税务法律法规，诚信经营，依法纳税。公司结合实际情况，定期更新优化税务管理相关制度办法，2022 年修订完善制度流程 51 项，更新适用税收政策文件 136 份，确保公司税务管理各项制度办法规范准确。</p>
建设税务管理系统	<p>积极优化税务管理系统相关功能，加强纳税申报自动化和线上化管理，确保公司各项纳税义务规范遵从、及时预警。</p>
加强税务团队建设	<p>定期组织开展国家财税政策研究分享及培训，提高公司税务管理人员的依法合规纳税意识和政策水平，增强纳税合规管理的工作能力。</p>
加强廉洁文化建设	<p>以“善作为、重实效、促发展”为主题开展反腐倡廉集中性教育活动，共开展各类学习教育活动 1.15 万场，员工教育覆盖率达 90% 以上。制定印发关于加强新时代廉洁文化建设实施意见，形成 18 项落实举措。</p>
深化廉洁风险防控	<p>组织开展防控成效提升专项行动，持续优化防控信息化平台建设，增强精准识别风险和精准处置问题的能力。截至 2022 年 12 月底，风险预警平台已汇集总部 20 个领域和各单位各领域的廉洁风险 2.2 万余个，累计触发预警 2.9 万余条。</p>
扎实推动作风建设	<p>扎实开展整治形式主义为基层减负决策部署情况“回头看”，制定巩固提升措施 43 个，推动取得实效。</p>

廉洁风险防控

中国移动积极推进知责明责、履责尽责、考责追责的责任落实闭环；组织召开中国移动 2022 年反腐败工作会议；督促相关要求落实，推动压力向下传导，一体推进不敢腐、不能腐、不想腐，治理腐败效能不断增强、持续扩大。

► 2022 年公司在廉洁风险防控方面的主要措施：