

中国移动通信集团市级与县级分公司组织架构、部门职能与岗位职级体系深度研究报告¹

1. 绪论：战略转型背景下的组织架构演进逻辑²

1.1 从传统运营商到世界一流信息服务科技创新企业的转型³

中国移动通信集团(以下简称“中国移动”)作为全球网络规模最大、客户数量最多的电信运营商,⁴其组织架构的演进不仅是企业内部管理的调整,更是应对数字经济时代挑战的战略回应。近年来,中国移动确立了“创世界一流信息服务科技创新企业”的新定位,这一战略目标深刻重塑了其市级和县级分公司的组织形态。传统的以语音和流量业务为主的“管道工”模式,正逐步向以算力网络、智慧中台、数字化服务为核心的“科创型”架构转变¹。

在这种战略导向下,中国移动在组织设计上推行了著名的“管战建”协同机制。这一机制的核心在于釐清总部、区域分公司与专业机构之间的权责边界,实现资源的集约化配置与市场响应的敏捷化。“管”指集团及省公司总部的战略管控与资源统筹;“战”指市、县分公司作为市场竞争的主体,聚焦区域客户获取与服务维系;“建”则指专业公司(如设计院、终端公司、互联网公司)负责核心能力的建设与产品研发⁴。本报告将深入剖析这一机制在市级与县级分公司的具体落地形态,揭示其背后的管理逻辑与运行机理。⁵

1.2 “管战建”体系下的层级分工与职能定位⁶

在“管战建”体系中,市级分公司(地市公司)与县级分公司(区县公司)被明确定义为“主战”单元。⁷这意味着其核心考核指标从单纯的网络建设规模转向了市场份额、客户价值(ARPU值)、政企收入占比以及客户满意度。

市级分公司作为承上启下的枢纽,既要承接省公司的战略指标,又要对县级分公司进行资源切分与战术指导。其组织架构呈现出“大中台、强前台”的特征,通过强大的网络运维中台和市场支撑中台,赋能前端的网格化作战单元。县级分公司则进一步下沉,作为最基本的经营核算单元,通过“网格化”改革(Grid Management),将触角延伸至街道、社区与乡镇。这种层层递进的架构设计,旨在解决超大型央企“大企业病”带来的决策迟缓问题,通过权力的下放与责任的压实,激活末端组织的活力¹。⁸

值得注意的是,随着政企业务重要性的提升,中国移动正在经历一场深刻的B2B组织变革。传统的政企业务分散在各地市分公司,而最新的改革趋势是效仿中国电信的模式,将政企条线的管理职能上收至总部或省公司垂直管理,业务开展则依托分公司落地。这种“条块结合”的矩阵式管理,使得市县分公司的政企部门职能发生了微妙变化,既受分公司总经理领导,又受上级政企专业线的业务指导⁵。⁹

2. 市级分公司(地市公司)组织架构与部门设置详解¹

市级分公司是中国移动运营体系中的核心利润中心。其行政级别通常对应国家行政体系的处级或²副局级(视城市规模而定)，在内部管理上拥有一级架构的完整性，涵盖了市场、网络、综合管理三大板块。

2.1 领导班子与决策机制³

市级分公司的领导班子配置遵循国有企业“双向进入、交叉任职”的原则，设有党委书记(兼总经理⁴)、副总经理(3-5名)、纪委书记等职位。

- 总经理(Z14/Z15级)：作为公司法定代表人(或授权代表)及党委书记，全面主持公司经营管理与党建工作，对省公司下达的KPI指标负总责。在特大型城市(如省会城市)，总经理职级可能高配至Z16级(省公司副总级)⁵。
- 副总经理(Z13级)：分管市场经营、网络运维、政企业务、工程建设等不同条线。副总经理的绩效与分管领域的业绩强挂钩。
- 纪委书记(Z13级)：负责党风廉政建设与反腐败工作，特别是在工程建设、物资采购、选人用人等高风险领域行使监督权²。

市级分公司的重大决策严格执行“三重一大”制度(重大事项决策、重要干部任免、重大项目安排、大额资金使用)。凡涉及此类事项，必须经过党委会或总经理办公会集体研究决定，严禁个人独断专行。例如，年度预算调整、科级干部提拔、大额工程款支付等，均需会议纪要作为执行依据⁷。

2.2 前台业务部门：市场与收入的发动机⁷

前台部门直接面向客户，承担着收入获取与市场拓展的重任。⁸

2.2.1 市场经营部(Market Operation Department)⁹

市场经营部是B2C业务的指挥中心。其主要职责包括制定本地市场营销策略、管理渠道体系(自营¹⁰厅、社会渠道、电子渠道)、设计资费套餐(在省公司框架内)以及品牌推广。

- 职能细分：随着流量红利的见顶，该部门的重心已从单纯的新增用户获取转向存量用户经营(Customer Retention)。这涉及到利用大数据进行精准营销，提升用户的融合业务渗透率(如“手机+宽带+高清电视”)。
- 与专业公司的协同：市场部需要与中国移动终端公司密切配合，管理手机、路由器等终端产品的供应链与销售，确保营业厅有货可卖⁴。

2.2.2 政企客户部(Government & Enterprise Department)¹²

这是近年来增长最快的部门，负责政府、企业、教育、医疗等垂直行业的数字化解决方案销售。¹³

- 组织变革：根据最新的架构调整，政企分公司正在进行拆分重组，管理职能上收，但市级分公司的政企部依然是业务落地的关键。该部门通常下设多个行业中心(如教育行业中心、医疗行业中心)，配备专门的客户经理(Account Manager)和解决方案经理(Solution Manager)⁴。
- 业务范围：从传统的专线接入、集团短号，扩展到云服务(移动云)、IDC数据中心托管、物联

网(IoT)应用以及5G+工业互联网项目。¹

2.3 中台运营部门: 网络与技术的支撑者²

中台部门负责构建企业的核心生产能力——网络质量与技术底座。³

2.3.1 网络部 / 网络主要中心(Network Operation Center)⁴

网络部是技术密集型部门, 负责通信网络的规划、建设、维护与优化。⁵

- 职责范围: 涵盖无线网(基站)、传输网(光缆)、核心网以及动力环境(机房电源空调)。其核心KPI是网络接通率、掉话率、网络覆盖率以及故障处理时长。⁶
- 运维模式: 市级分公司通常将部分基础代维工作(如光缆巡检、基站除尘)外包给第三方代维公司, 并通过“网络综合代维框架协议”进行管理。网络部保留核心技术人员进行故障诊断与代维考核⁸。
- 规划建设: 负责承接省公司下达的5G基站建设任务, 与计划建设部配合, 协调设计院出图、铁塔公司建塔, 并进行设备开通调试⁴。

2.3.2 客户服务部 / 品质管理部⁷

负责全渠道客户服务质量管理, 处理10086升级投诉, 管理VIP客户权益。在“大服务”理念下, 该部门拥有对其他业务部门的考核权, 即“以客户满意度倒逼业务流程优化”。⁸

2.4 后台职能部门: 资源配置与风险管理⁹

后台部门为前中台提供人、财、物及法律支撑, 确保企业合规高效运转。¹⁰

2.4.1 综合部(办公室)¹¹

作为公司的行政枢纽, 负责文秘机要、印章管理、车辆调度、后勤保障以及对外公共关系协调。在合同管理中, 综合部通常负责实体印章(公章、合同专用章)的保管与盖章操作, 必须依据系统审批流程进行, 严禁违规用印⁹。

2.4.2 人力资源部(党群工作部)¹³

负责组织架构设计、岗位编制管理、薪酬绩效核算、员工招聘与培训。¹⁴

- 职级管理: 维护Z岗级体系, 组织内部竞聘(Jingpin)与职级晋升评审。¹⁵
- 人才队伍: 落实“十百千”技术人才工程, 负责劳务派遣员工转正(如果有指标)及管理培训生的培养¹¹。

2.4.3 财务部¹⁶

掌握企业的“钱袋子”, 负责全面预算管理、资金结算、税务筹划及会计核算。¹⁷

- 报销审批: 执行严格的财务报销制度。例如, 单笔业务支出超过一定额度(如3万元、6万元)需经分管领导乃至总经理审批。对于电商平台采购的异地发票, 需附订单截图与支付记录¹³。
- 合同支付: 审核合同付款节点, 对于未满足付款条件(如未验收、未提供发票)的款项行使一

票否决权。¹

2.4.4 采购供应中心²

负责物资与服务的集中采购管理。³

- 权限分级：依据《采购管理办法》，严格区分自行采购与集中采购的界限。例如，金额在20万元或30万元以下的可能允许自行采购，而大额项目必须通过省公司平台或公开招标¹⁵。
- 供应商管理：建立供应商信用档案，对围标串标、供应劣质产品的供应商列入黑名单¹⁷。

3. 县级分公司组织架构与网格化运营机制⁵

县级分公司处于中国移动组织架构的底座，是执行力的最终落脚点。在最新的改革中，县级分公司通过“网格化”进一步裂变，形成了“县公司管总、网格主战”的新格局。⁶

3.1 县级分公司的法律地位与职能局限⁷

需要特别强调的是，县级分公司虽然在行政上是一个独立的管理单元，但在法律上通常不具备独立的法人资格，甚至在对外签约权限上受到严格限制。⁸

- 签约限制：根据中国移动内部公告，区县分公司及内设部门无权对外签署合同。所有的对外法律文件（合同、协议、订单）必须以市公司或省公司的名义签署，并加盖市/省公司的公章或合同专用章。未经授权的县公司签字盖章属于无效行为，不产生法律效力¹⁰。
- 职能定位：县公司主要被定义为“成本中心”或“模拟利润中心”，其核心职责是执行市公司下达的销售任务和维护任务，而非制定战略。

3.2 “小而全”的部门设置¹⁰

县级分公司的机构设置通常是市公司的精简版，遵循“一专多能”的原则。一般设置3-4个中心：¹¹

- 综合部（综合支撑中心）：涵盖人事、行政、财务报账员、后勤等职能。¹²
- 市场部（营销中心）：负责辖区内的自营业务拓展、以及网格经理的业务指导。
- 网络部（建维中心）：负责辖区内基站的巡检、简单的故障处理、宽带装维队伍的管理。复杂的网络优化和工程建设通常由市公司垂直支撑。
- 政企部（政企中心）：负责县域内的政府机关、中小企业客户的拓展。

3.3 网格化(Grid)管理：组织的“细胞化”¹³

为了解决县公司管理半径过大的问题，中国移动推行了“网格化”运营。¹⁴

- 网格定义：将县域按照街道、乡镇或人流密集区划分若干个“网格”（Grid）。每个网格是一个独立的作战单元。
- 网格长（Grid Master）：每个网格设一名网格长，拥有极大的自主权，被称为“小CEO”。他们有权决定网格内的营销资源分配、绩效奖金分配，甚至对网格内的人员（包括装维人员、营业员）有考核权。
- 倒三角支撑：组织逻辑变为“网格吹哨，部门报到”。市县公司的职能部门要为网格提供炮火支持。

支援，而不是单纯下达指令。

4. 岗位等级体系(Z岗)与职业发展路径¹

中国移动建立了一套严密且标准化的岗位职级体系，通常称为“Z岗”体系(部分省份可能叫法不同²，但逻辑一致)，覆盖了从基层员工到省公司高管的全序列。

4.1 Z岗级层级对应关系详解³

根据内部调研数据与公开招聘信息，Z岗级的分布大致如下⁴：

岗位等级 (Z-Level)	对应行政职务/角色	典型岗位示例	相当于公务员体系 (参考) ⁵
Z17 - Z16	省公司副总 / 特大市公司总经理	省公司副总经理、北京/上海移动分公司总经理	厅局级 / 副厅级
Z15 - Z14	地市公司总经理 / 省部门正职	xx市分公司总经理、省公司市场部总经理	正处级 / 副局级
Z13	地市公司副总 / 省部门副职	xx市分公司副总经理、资深专家(三级经理副职)	副处级
Z12	区县公司总经理 / 市部门正职	xx县分公司总经理、市公司网络部经理	正科级
Z11	区县公司副总 / 市部门副职	xx县分公司副总经理、市公司政企部副经理	副科级
Z10	业务主管 / 技术专家	高级项目经理、网络优化专家、片区总监	股级 / 正科级
Z9	班组长 / 资深员工	营业厅经理、网格长、高级工程师	科员(资深)

Z8	骨干员工	核心技术人员、业务主办	科员 ¹
Z5 - Z7	初级员工 / 应届生	新入职大学生(硕士定Z6/7, 本科Z5)、普通专员	办事员
Z1 - Z4	辅助岗位 / 劳务派遣	呼叫中心坐席、前台引导员、基础装维人员	编外人员

4.2 职业发展的“H”型双通道²

为了解决管理岗位有限导致的职业天花板问题，中国移动推行了“H”型职业发展通道，即管理通道(M序列)和技术业务通道(P/T序列)并行³。¹¹

- 管理通道：传统的晋升路径，从专员 -> 主管 -> 副经理 -> 经理。竞争极其激烈，需要具备极强的综合协调能力和政治素养。⁴
- 技术/专业通道：针对技术人才设立。员工可以通过考取内部资格认证(如网络专家、IT专家)，晋升为“专家”、“高级专家”、“首席专家”。
 - 首席专家/总师制：集团级或省级的首席专家，其职级和待遇可以对标部门总经理(Z14/15)，甚至更高。这使得技术人员无需在行政职务上“挤独木桥”，也能获得高薪和地位。⁵
- 职级停滞现象(Glass Ceiling)：实际上，Z9级是绝大多数员工的职业终点。从Z9跨越到Z10(进入科级干部序列)是一个巨大的门槛，通常需要通过严格的内部竞聘(Jingpin)，由第三方机构进行测评，且受名额限制极严⁶。

4.3 薪酬结构与用工形式⁷

- 薪酬构成：基本工资(与Z岗级挂钩) + 绩效奖金(占大头) + 津贴补贴 + 福利(五险二金)。⁸
- 绩效导向：在网格化改革下，绩效奖金的波动极大。一个在核心商圈业绩突出的Z8级网格经理，其到手收入可能超过机关里按部就班的Z10级主管。
- 用工形式差异：
 - 合同制(A类)：直接与中国移动签署劳动合同，享受完整福利和晋升通道，通常来源于校园招聘(一本以上)或高端社会招聘。⁹
 - 劳务派遣/业务外包(B类/C类)：与第三方公司签署合同，派驻到移动工作。虽然近年来强调“同工同酬”，但在福利(如企业年金)、晋升天花板(通常难升至Z10以上)方面仍有隐形壁垒¹²。

5. 关键管理流程：采购、合同与风险控制¹⁰

作为国有企业，中国移动的内部管理流程呈现出高度的合规性与严谨性，特别是涉及到资金支出¹的环节，有着繁复的审批链条。

5.1 采购管理办法与权限分级²

中国移动执行极其严格的集中采购制度，旨在通过规模效应降低成本并杜绝腐败。³

5.1.1 采购方式分类⁴

- 公开招标：适用于大额项目（通常是工程类>400万，货物服务类>200万，具体限额随政策调整），必须在公共交易平台进行。
- 邀请招标/竞争性谈判：适用于技术复杂或供应商有限的项目。
- 单一来源采购：仅在极其特殊（如原厂维保、专利限制）情况下适用，需经过严格的前置审批和公示¹⁵。
- 电商平台采购(ES)：对于通用办公用品、低值易耗品，推广在内部电商平台“京东/苏宁企业购”直接下单，简化流程¹⁶。

5.1.2 审批权限矩阵⁶

审批权限是根据金额大小和业务类型进行分级授权的（以下为典型模型，各省略有差异）¹³:⁷

金额区间 (RMB)	审批/决策层级	典型流程
< 1万元	部门级	项目经理发起 -> 部门经理审批 -> 财务审核
1万 - 5万元	分管领导级	+ 分管副总审批
5万 - 20/50万元	公司总经理级	+ 总经理审批
> 50万元 (或设定阈值)	“三重一大”集体决策	必须上总经理办公会或党委会讨论通过
超限额 (如 >200万)	省公司审批	市公司仅作为需求方，由省公司统一组织采购

5.2 合同管理与签字盖章权限⁹

合同是企业风险控制的最后一道防线。¹⁰

- 模板化管理：中国移动强制使用标准合同模板（范本），如《物资集中采购框架协议》、《网络综合代维框架合同》。修改范本条款（特别是违约责任、付款方式）需要经过法务部门的严格审查⁸。

- 签字人资格：只有法定代表人(市公司总经理)或其书面授权的委托代理人(如分管副总)才有权在合同上签字。部门经理通常无权直接对外签合同，除非获得单项授权¹⁰。
- 印章管理：严禁“人章分离”。使用公章必须通过OA系统发起申请，上传合同定稿，经各级领导审批通过后，由专管员在监控下盖章。
- 风险条款：框架协议中通常包含严厉的“质量保证金”和“履约保证金”条款。例如，供应商需缴纳合同金额5%-10%的履约保证金，若交付不合格或违约，将直接扣除。且通常约定“先货后款”，甚至通过“应付账款抵扣”的方式收取质保金²³。

5.3 资金支付与发票管理²

财务部门对合同执行拥有最终把关权。³

- 三单匹配：报销付款时，要求“合同、发票、验收单/入库单”三单一致。⁴
- 拆单禁止：严禁为了规避审批权限，将一个大额合同拆分成多个小额合同(拆单)，这是审计的红线¹³。

6. 协同与支撑：与专业公司及外部生态的互动⁵

市级分公司并非孤岛，其运作深度依赖于中国移动庞大的专业化子公司集群和外部合作伙伴。⁶

6.1 内部专业化分工(“建”的环节)⁷

- 终端公司：市分公司市场部与终端公司省分公司紧密协同。终端公司负责手机采购和分销，市分公司负责制定合约计划(如“购机送费”)。⁸
- 设计院/规划院：网络部提出建设需求(如“某小区信号弱”),设计院负责勘察设计出图。
- 在线服务公司：10086呼叫中心大多已集中运营，市分公司主要处理通过系统派发下来的疑难工单。
- 系统集成公司/数智公司：在大型政企项目(如智慧城市)中，由专业公司提供软件开发和平台搭建能力，市分公司负责客户关系和落地交付⁴。

6.2 外部生态管理⁹

- 代维公司：网络的日常维护大量外包。市分公司对代维公司进行KPI考核(响应速度、修复质量)，考核结果直接影响代维费用的结算。
- 代理商/加盟商：社会渠道(专营店)是市场拓展的重要力量。市分公司通过佣金系统(酬金)对代理商进行管理，严禁代理商违规养卡、套取酬金²⁵。

7. 结论与展望¹¹

中国移动市级与县级分公司的组织架构，是一套经过精密设计、高度标准化的科层制与矩阵式结合的体系。¹²

1. 集权与分权的平衡：在战略制定、网络规划、大额采购上，权力高度集中于集团和省公司，体¹³

现了“管”的意志；而在市场营销、网格运营、客户服务上，权力充分下放给市县及网格，体现了¹“战”的灵活。

2. 合规性至上：从“三重一大”决策机制到严格的合同签字授权，再到采购权限的细分，无不体现出作为央企对风险控制和反腐败的极高要求。这在一定程度上牺牲了流程效率，但保证了经营的安全稳健。
3. 未来的挑战：随着B2B业务占比的提升，现有的以地市为核心的架构正面临挑战。如何让属地化的分公司更好地销售和交付专业化程度极高的云网融合产品，如何打通“纵向专业线”与“横向行政线”的壁垒，将是未来组织变革的重点。
4. 人才结构的重塑：随着数字化转型的深入，Z岗体系中技术类人才的权重将持续上升。未来，既懂技术又懂市场的复合型人才（解决方案专家）将在组织中占据更核心的位置，而简单的事务性岗位将面临被AI或外包替代的风险。

本报告基于现有的公开资料与行业惯例整理，具体执行中各省公司可能存在细微的本地化差异，³但整体逻辑框架保持一致。

附录：关键数据表与参考索引⁴

表1：市级分公司主要部门职能与协同关系矩阵⁵

部门名称	核心职能(KPI导向)	内部主要协同部门	外部主要接口
市场经营部	收入、用户数、ARPU值	网络部（保障网络体验）、财务部（资费审批）	终端厂商、代理商
政企客户部	集团收入、专线数、云收入	网络部（开通支撑）、省政企部（产品支持）	政府机关、企业客户
网络部	掉话率、覆盖率、故障时长	市场部（投诉处理）、计划部（建设需求）	铁塔公司、代维公司
综合部	行政效能、安全保密	所有部门（后勤保障、印章管理）	地方政府、信访局
人力资源部	人岗匹配度、员工满意度	所有部门（绩效考核、人员调配）	社保局、人才市场
财务部	利润率、资金安全	所有部门（预算控	税务局、银行

		制、报销审核)	
--	--	---------	--

表2:典型采购与支出审批权限阶梯(参考模型)²

业务类型	金额范围 (RMB)	决策/审批主体	备注
日常报销	< 1万	部门经理	需附发票及清单
日常报销	1万 - 5万	分管副总经理	¹³
日常报销	> 5万	总经理	部分公司需会签财务总监
项目立项	预算内	计划建设部/归口部门	需符合年度投资计划
大额采购	> 50万	总经理办公会/党委会	“三重一大”事项 ⁷
合同签署	任意金额	法定代表人/授权代表	县公司无权签署 ¹⁰

表3:Z岗级体系与职业发展对照表⁴

Z岗级	角色定位	晋升难点与特征	薪酬特征
Z13-15	高层管理	省管干部, 需省公司党委任命。	年薪制, 与地市整体业绩挂钩。
Z10-12	中层管理/专家	处级/科级干部, 竞争最激烈, 需竞聘上岗。	岗位工资较高, 绩效系数高。
Z8-9	基层骨干	多数员工的职业终点。晋升Z10有学历、年龄、业绩硬门槛。	工龄工资占比较大。

Z5-7	新锐力量	主要是校招新员工，处于成长期。	起薪较低，成长空间大。
------	------	-----------------	-------------

Works cited ²

1. 中共中国移动通信集团有限公司党组关于十九届中央第三轮巡视整改进展情况的通报, accessed December 20, 2025,
https://www.10086.cn/aboutus/news/groupnews/index_detail_35721.html
2. 优化公司治理体系 - 中国移动, accessed December 20, 2025,
https://www.10086.cn/download/csrreport/cmcc_2022_csr_report_017.pdf
3. 中国移动“AI+”闪耀2024世界互联网大会, accessed December 20, 2025,
https://www.10086.cn/aboutus/news/groupnews/index_detail_51152.html
4. 副部级央企:中国移动“管、战、建”最新组织体系！ - 新浪财经, accessed December 20, 2025,
<https://t.cj.sina.cn/articles/view/1673438413/63bea4cd01901dxa0>
5. 中国移动已确定进行组织架构调整, 拆分政企客户分公司, accessed December 20, 2025, <https://m.cyzone.cn/article/544471.html>
6. 官宣！中国移动员工薪酬每月1.67万, 增长10.7%？ - 新浪财经, accessed December 20, 2025,
<https://t.cj.sina.cn/articles/view/1673438413/63bea4cd01901ii5?vt=4>
7. 中共深圳市东部城市轨道交通投资建设有限公司支部委员会关于二届区委第六轮巡察整改进展情况的通报-坪山区人民政府, accessed December 20, 2025,
https://www.szpsq.gov.cn/zwgk/tzgg/content/post_11975653.html
8. 网站服务协议 - 中国移动, accessed December 20, 2025,
https://www.10086.cn/web_notice/protocol/
9. 公司合同该怎么管理七大痛点致远互联AI-COP高效风控方案, accessed December 20, 2025, <https://www.seeyon.com/article/RLyG0tyr.html>
10. 对外签订合同权限告知书 - 掌上门户-中国移动, accessed December 20, 2025,
https://wap.10086.cn/sd/index_531_532_detail_50174.html
11. 可持续发展报告2024, accessed December 20, 2025,
https://www.chinamobileltd.com/sc/ir/reports/sd2024_ashare.pdf
12. 【招聘信息】中国移动浙江公司2021届校园招聘, accessed December 20, 2025,
<https://radio.seu.edu.cn/2020/0914/c19245a345698/pagem.htm>
13. 科研经费报销管理办法(修订) - 中国石油大学(北京)财务处, accessed December 20, 2025,
<https://www.cup.edu.cn/pub/cwc/zczd/xxzd/c32e2f280687495cbe87c92472485447.htm>
14. 科研经费报销管理办法(修订) - 中国石油大学(北京)克拉玛依校区财务部, accessed December 20, 2025,
<https://www.cupk.edu.cn/cwb/c/2019-04-10/509334.shtml>
15. 《北京理工大学采购管理办法》, accessed December 20, 2025,
<https://ihcwb.bit.edu.cn/docs/20190905063559629130.pdf>
16. 关于印发《辽宁省政府采购网上商城采购管理办法(试行)》的通知, accessed December 20, 2025,

¹

³

- <https://czt.ln.gov.cn/czt/attachDir/2024/05/2024051114375959042.pdf>
17. 中国移動有限公司, accessed December 20, 2025,
<https://www.chinamobileltd.com/en/file/view.php?id=261735>
18. 国家知识产权局, accessed December 20, 2025,
<https://www.cnipa.gov.cn/2018-09/20180914094003459155.doc>
19. 公司公告_中国移动:2024年可持续发展报告新浪财经, accessed December 20, 2025,
https://vip.stock.finance.sina.com.cn/corp/view/vCB_AllBulletinDetail.php?stockid=600941&id=10795368
20. 爆!中国移动内部人员薪资, 基层慎入! - 新浪财经, accessed December 20, 2025, <https://finance.sina.com.cn/roll/2025-01-19/doc-inefnxma0659609.shtml>
21. 中国移动通信有限公司2024年度社会招聘劳动合同制员工公告 - 高校人才网, accessed December 20, 2025,
<https://www.gaoxiaojob.com/announcement/detail/244622.html>
22. 招标文件 - 司法部, accessed December 20, 2025,
<https://www.moj.gov.cn/pub/sfbgw/zwxgk/fdzdgknr/fdzdgknrtzwj/202307/W020230714597365560602.pdf>
23. 附件-采购框架协议.doc - 圣阳, accessed December 20, 2025,
<https://www.sacredsun.cn/uploads/shengyang/%E9%99%84%E4%BB%B6-%E9%87%E8%B4%AD%E6%A1%86%E6%9E%B6%E5%8D%8F%E8%AE%AE.doc>
24. 科研经费报销指南 - 财务处, accessed December 20, 2025,
https://cwc.bfsu.edu.cn/_local/6/C9/2F/D296817C3AC5B156D215A023A55_6A74D23C_1C5A1E.pdf?e=.pdf
25. 关于福建移动线下业务代办提供授权委托书的公告, accessed December 20, 2025,
https://www.10086.cn/aboutus/news/pannounce/fj/index_591_591_detail_38373.html